



Abderrahim  
Bendaou  
commence à  
faire trop parler  
de lui...



## Le RNI change de patron

# AKHANNOUCH EN TOUTE OBJECTIVITÉ

P8



La Méditerranée  
face à la montée des  
extrêmes climatiques

## TEMPÊTES SANS FRONTIÈRES

P6

Le seigneur du fromage devant  
la justice

## Qui "lait" cru?

P12

### Dossier du Sahara

## Washington met fin à la duplicité algérienne

P10

Ahmed Attaf,  
ministre algérien des  
Affaires étrangères.



Confus DE CANARD

Le culte du diplôme et  
l'illusion de la compétence

P2

### L'ÎLE AUX PERVERS...

JE VOUDRAIS UNE CHAMBRE PANORAMIQUE...OU  
AVEC VUE SUR L'ÎLE EPSTEIN. JE N'AI RIEN VU ?





## Confus de CANARD



**Abdellah Chankou**  
Directeur de la publication



# Le culte du diplôme et l'illusion de la compétence

**A**u Maroc, le diplôme est érigé depuis longtemps en totem. Il rassure, impressionne, légitime. Plus il est prestigieux, plus il ouvre de portes, souvent toutes grandes, de l'administration, de la haute fonction publique, voire des plus hautes sphères de la décision politique. Plus l'intéressé est bardé de diplômes étrangers et d'un pouvoir de séduction par le verbe, plus on bénéficie d'un traitement préférentiel. Mais à force de sacrifier le parchemin, on en vient à confondre savoir académique et capacité à gérer. Et bien gérer. Or, le diplôme n'est qu'un permis d'entrée dans le monde professionnel, pas une preuve de savoir-faire. Une fois la porte franchie, tout reste à démontrer : la capacité à agir, à décider, à gérer dans l'efficacité bien au-delà du prestige des études suivies. A la faveur de cette idée préconçue, un phénomène inquiétant finit par s'installer : des profils bardés de diplômes, souvent recrutés ou nommés par le jeu du copinage et des réseaux, accèdent à des responsabilités majeures sans jamais avoir réellement géré quoi que ce soit. Ni équipes, ni budgets complexes, ni crises, ni territoires. Confondant théorie et action, ils justifient certes d'un parcours brillant sur le papier, mais creux du point de vue de l'expérience opérationnelle et du service de l'État.

Or, la gouvernance ne se limite pas à réciter des concepts ni à aligner des slides PowerPoint. Le service public c'est arbitrer dans l'urgence, anticiper les chocs, comprendre les résistances sociales, mesurer l'impact réel des décisions sur le terrain. C'est connaître les rouages de l'administration, ses lenteurs, ses forces, ses angles morts. Autant de compétences qui ne s'apprennent pas sur les bancs des grandes écoles, aussi prestigieuses soient-elles. Le résultat de cette dérive se fait de plus en plus sentir : affaiblissement de l'administration, décisions hors-sol, politiques publiques mal calibrées, absence d'anticipation face aux crises. Pire encore, lorsque les décideurs sont déconnectés de la réalité du pays, de ses territoires notamment ruraux, de ses contraintes sociales et économiques, la gouvernance devient abstraite, technocratique, parfois brutale dans ses effets. Un pays ne se pilote pas comme un cabinet de conseil, à coups de tableaux de bord, d'indicateurs importés et de parlotte corporatiste. Le Maroc n'est pas un modèle théorique. C'est une réalité vivante, complexe, diverse, qui exige de l'humilité, de l'écoute et une connaissance fine du terrain. Mais aussi du pragmatisme et du leadership pour traduire les attentes de la population en politiques publiques efficientes. Comment peut-on administrer efficacement un secteur majeur, aux répercussions directes sur la vie

**Seule une sélection rigoureuse permettra de construire une administration efficace, crédible et véritablement au service des citoyens.**

des gens, si l'on ignore la réalité du pays dans toutes ses nuances et toute sa complexité ? La compétence solide et l'expertise avérée se forgent dans la durée et au contact des réalités opérationnelles et de la complexité que les manuels ne racontent pas. Elles naissent de l'expérience, du bon sens gestionnaire, du contact permanent avec la réalité, de la confrontation avec des situations concrètes. Elle suppose d'avoir échoué, corrigé, appris. Le diplôme peut être un point de départ, jamais une fin en soi, encore moins un gage de compétence. À un moment où le pays fait face à des défis majeurs d'ordre économiques, sociaux, climatiques et institutionnels, il devient urgent de réhabiliter la valeur de l'expérience, du mérite réel et du service public. Sans connaissance réelle du terrain, le culte du diplôme risque de continuer à générer des élites séduisantes sur le papier, mais dangereusement inaptes à gérer les enjeux concrets de la gouvernance publique. Les parachutages de hauts cadres, ignorants des singularités locales ou nationales, peuvent produire des décisions inadaptées, des projets hors-sol et des usines à gaz très coûteuses. Le Maroc ne peut plus se permettre le confort des recrutements de complaisance. Seule une sélection rigoureuse permettra de construire une administration efficace, crédible et véritablement au service des citoyens. Dans ce sens, il est urgent de repenser le fonctionnement du dispositif des appels à candidature pour les postes de responsabilité, instauré au lendemain de l'arrivée des islamistes au pouvoir. Si ce système se veut transparent sur le papier, la réalité est tout autre : il aboutit trop souvent à des cooptations de proches ou d'affidés, sans véritable mécanisme d'évaluation

des compétences et du mérite des candidats. Une refonte s'impose pour garantir des nominations basées sur des critères objectifs, renforcer la crédibilité des institutions et assurer que les postes clés soient occupés par des profils réellement qualifiés et aptes à répondre aux défis complexes du service public. En attendant, cette crise des élites administratives commence à peser lourdement sur la gouvernance de nombreux secteurs névralgiques, ce qui fait que les pouvoirs publics se retrouvent régulièrement pris en défaut. C'est le cas par exemple du dossier du pouvoir d'achat, l'éducation, l'urbanisme ou la ruralité... D'aucuns ont pris l'habitude de se retrancher derrière la clairvoyance de la Vision Royale dans des domaines clés (investissements, infrastructures, diplomatie...) comme si cette vision pouvait, à elle seule, se substituer au travail d'exécution, d'anticipation et de pilotage. Or, une vision, aussi lucide et ambitieuse soit-elle, n'a de valeur que si elle est efficacement accompagnée, traduite en politiques cohérentes et déclinée avec rigueur sur le terrain. ▶



## Côté BASSE-COUR



### Intempéries Les banques marocaines aux côtés des sinistrés



Othman Benjelloun, président du GPBM.

**A** la suite des récentes inondations ayant touché plusieurs régions du Royaume, le Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM) réaffirme sa solidarité totale avec les populations affectées, leurs familles, ainsi qu'avec l'ensemble des acteurs économiques impactés par ces événements exceptionnels.

Dans ce contexte difficile, toutes les banques marocaines se mobilisent pleinement pour accompagner leurs clients, particuliers et entreprises, et garantir la continuité des services bancaires essentiels, avec responsabilité, proximité et soutien.

Concrètement, les banques et le GPBM, en coordination avec les autorités compétentes, déploient des dispositifs exceptionnels visant à :

- Assurer la continuité des services bancaires dans les zones touchées, grâce à la mobilisation des agences, des guichets automatiques et des canaux digitaux, ainsi qu'à la mise en place de dispositifs de communication adaptés pour informer et accompagner les clients impactés.
- Soutenir les clients sinistrés de manière personnalisée, avec des mesures adaptées à chaque situation pour les aider à surmonter cette épreuve.
- Garantir la sécurité des collaborateurs du secteur bancaire, afin qu'ils puissent continuer à servir les clients dans des conditions optimales.

Le GPBM et l'ensemble des banques marocaines réaffirment ainsi leur engagement indéfectible pour accompagner les populations et contribuer à la résilience du pays face à ces événements climatiques. ▶

### Coupe du Monde 2030 Maroc, Espagne et Portugal misent sur la coopération et les entreprises

**L**e ministre délégué chargé du Budget et président de la Fédération Royale Marocaine de Football, Fouzi Lekjaa, a appelé mardi 10 février à Salé à renforcer les échanges et concertations entre acteurs publics et privés des pays organisateurs de la Coupe du Monde 2030.

Lors de l'ouverture du Forum d'Affaires Maroc-Espagne-Portugal, coorganisé par la CGEM, la CEOE et la CIP, M. Lekjaa a souligné que ce tournoi doit être un projet fédérateur, au service de la jeunesse, du rapprochement entre les peuples et de la construction d'un avenir commun basé sur coopération, innovation et progrès.

Le ministre a insisté sur les défis logistiques et organisationnels d'un événement réparti sur plusieurs territoires, nécessitant une coordination étroite des infrastructures, du transport et de la sécurité. Selon lui, les entreprises, grandes comme petites, consti-



Le trio gagnant de la Coupe du monde 2030.

tuent le pilier central de la réussite, que ce soit pour la construction des stades, la gestion du ticketing ou la sécurité.

M. Lekjaa a rappelé que la Coupe d'Afrique des Nations 2025, organisée par le Maroc, avait démontré la maturité organisationnelle du Royaume et la capacité de ses entreprises à gérer des événements d'envergure. Il a également souligné l'importance des investissements dans les infrastructures sportives pour promouvoir le rayonnement, la cohésion et le développement économique du pays. Le Forum a réuni des entreprises marocaines, espagnoles et portugaises spécialisées dans les infrastructures, la mobilité, le tourisme, l'hôtellerie, l'innovation et la logistique, afin de partager les meilleures pratiques, encourager l'innovation et maximiser l'impact économique à long terme de la Coupe du Monde 2030. ▶

### Transport aérien

## Nouvelles liaisons Maroc-Europe

**D**ans le cadre de sa stratégie de développement « point-à-point », Royal Air Maroc poursuit le renforcement de la connectivité de la Région Nord du Royaume, en offrant à ses passagers un réseau dense et diversifié reliant le Maroc, l'Europe et le reste du monde.

Après l'ouverture des lignes directes entre Tétouan et Barcelone, Malaga et Madrid, ainsi que Casablanca vers Bilbao et Alicante, la compagnie ajoute trois nouvelles liaisons régulières reliant Tanger à Malaga, Barcelone et Madrid. Parallèlement, Nador sera désormais connectée à Barcelone, Francfort et Düsseldorf via des vols réguliers.

« Le lancement de ces nouvelles lignes dans le Nord du Royaume, en complément de notre base aérienne à Tétouan, illustre l'engagement de Royal Air Maroc pour le rayonnement touristique et économique du Maroc. Ces routes stratégiques vers l'Europe répondent à une demande croissante de connectivité et renforcent les échanges humains, commerciaux et touristiques entre le Maroc et l'Europe. Elles s'inscrivent pleinement dans notre plan visant à positionner Royal Air Maroc comme un transporteur global, avec un réseau point-à-point optimisé », souligne M.



Grâce à ces nouvelles liaisons, la compagnie reliera désormais neuf villes espagnoles.

Hamid ADDOU, Président-Directeur Général de Royal Air Maroc.

Grâce à ces nouvelles liaisons, la compagnie reliera désormais neuf villes espagnoles (Madrid, Barcelone, Valence, Malaga, Séville, Las Palmas, Tenerife, Bilbao et Alicante) à cinq villes marocaines (Casablanca, Laâyoune, Tanger, Tétouan et Nador) pour un total de plus de 80 fréquences hebdomadaires.

Trois villes allemandes, Francfort, Düsseldorf et Munich, seront également reliées à trois villes marocaines, Casablanca,

Nador et Oujda, via plus de 35 fréquences par semaine. Cette expansion confirme le rôle de Royal Air Maroc comme un pont aérien stratégique entre le Maroc et l'Europe. Elle renforce également la connectivité offerte par le hub de Casablanca, facilitant l'accès des voyageurs européens au réseau africain et international de la compagnie.

Les billets sont disponibles à la vente dès aujourd'hui, via le site Internet de Royal Air Maroc, ses centres d'appel, ses agences commerciales et le réseau des agences de voyages. ▶



## Le Maigret du CANARD



### Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine

# La réélection du Maroc, signal diplomatique fort

**L**e Maroc a été élu, mercredi 11 février à Addis-Abeba, membre du Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'Union africaine pour un mandat de deux ans, et ce dès le premier tour du scrutin. Le Royaume a recueilli 34 voix, dépassant largement la majorité qualifiée requise, lors d'un vote tenu en marge de la 48<sup>e</sup> session ordinaire du Conseil exécutif de l'UA.

Au-delà du résultat arithmétique, cette réélection revêt une portée politique. Depuis sa réintégration à l'Union africaine en 2017, le Royaume a méthodiquement consolidé son ancrage institutionnel, occupant déjà un siège au CPS entre 2018 et 2020, puis de 2022 à 2025. Durant ces mandats, Rabat s'est positionné comme un acteur plaidant pour une approche pragmatique de la prévention et de la gestion des conflits, fondée sur la concertation et le respect des équilibres régionaux. Organe décisionnel central de l'UA en matière de paix et de sécurité, le CPS constitue un levier stratégique dans les dynamiques politiques du continent. La présence marocaine en son sein s'inscrit dans une diplomatie africaine active, articulée autour de partenariats Sud-Sud, de coopération sécuritaire et d'investissement économique. La délégation marocaine, conduite par le ministre des Affaires étrangères Nasser Bourita, participe aux travaux préparatoires au 39<sup>e</sup> sommet des chefs



d'État et de gouvernement de l'Union africaine, prévu les 14 et 15 février à Addis-Abeba. Un rendez-vous où se dessineront les prochaines priorités continentales — et où le Maroc entend peser. ▶

### Ramadan 2026 Le Maroc retardera son horloge d'une heure



**Le retour à GMT ne se fait que pendant le mois sacré alors qu'il doit être en vigueur pendant toute l'année.**

**O**mme chaque année à l'approche du mois sacré de Ramadan, le Maroc s'apprête à ajuster son horloge nationale. Le ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration a annoncé, mardi 10 février dans un communiqué officiel, le retour temporaire à l'heure légale du Royaume (GMT), conformément à la réglementation en vigueur. Selon le ministère, l'heure nationale sera retardée de 60 minutes dans la nuit du samedi 14 au dimanche 15 février 2026, à 3h00 du matin, marquant le passage de l'heure GMT+1 à l'heure GMT. Cette mesure s'inscrit dans le cadre du Décret Royal n° 3.06.26, daté du 9 chaâbane 1447 (29 janvier 2026), qui encadre l'organisation de l'heure légale au Maroc. Elle a pour objectif de prendre en compte les spécificités sociales et religieuses du mois de Ramadan, période durant laquelle les habitudes des citoyens sont significativement modifiées. ▶

### Intempéries Le dispositif de soutien du Crédit Agricole du Maroc

**L**es récentes intempéries ayant frappé plusieurs régions du Royaume ont conduit le Crédit Agricole du Maroc (CAM) à déployer un dispositif de soutien destiné aux populations et aux agriculteurs affectés, afin d'atténuer l'impact des phénomènes climatiques sur la production agricole et la relance économique locale. Pour répondre à cette situation, le CAM met en place un accompagnement de proximité, adapté aux besoins spécifiques de chaque client, via l'ensemble de ses agences et filiales, incluant Tamwil el Fellah, ARDI Microfinance, Al Filahi Cash et sa filiale participative Al Akhdar Bank. Le dispositif repose sur trois axes principaux :



**Mohammed Fikrat, président du Crédit Agricole.**

- Exonération des frais de virement : Le CAM et sa filiale Al Filahi Cash suppriment, pendant deux mois, tous les frais liés aux virements et mandats destinés aux habitants des zones sinistrées.
- Facilités de paiement personnalisées : Les clients impactés, agriculteurs ou autres, pourront bénéficier, au cas par cas, d'aménagements de paiement pour faire face aux difficultés engendrées par les intempéries.
- Mobilisation de financements : Des financements spécifiques seront mis à disposition pour permettre aux agriculteurs sinistrés de reprendre leur activité dans les meilleures conditions possibles.

Par cette initiative, le Crédit Agricole du Maroc entend soutenir la reprise progressive des activités économiques locales et préserver les chaînes de valeur agricoles, garantissant ainsi les revenus des populations concernées. L'établissement réaffirme également son engagement à accompagner les efforts nationaux en faveur des zones sinistrées, aux côtés des acteurs de l'écosystème agricole et rural, afin de renforcer la résilience des citoyens face aux aléas climatiques. Avec ce dispositif, le CAM confirme son rôle de partenaire solidaire et engagé, prêt à soutenir durablement les communautés marocaines en toutes circonstances. ▶





## Le Maigret du CANARD



***La Méditerranée face à la montée des extrêmes climatiques***

# TEMPÊTES SANS FRONTIÈRES

### Dérèglement climatique

## L'urgence d'une réponse régionale

Les tempêtes Francis puis Marta n'ont pas demandé de visas. Elles ont traversé la Méditerranée avec la même indifférence que le dérèglement climatique face aux frontières administratives.

Francis et Marta n'ont pas seulement emporté des routes, des cultures et des habitations. Elles ont surtout balayé une illusion tenace : celle selon laquelle le risque climatique pourrait encore être géré à l'échelle strictement nationale.

En frappant presque simultanément le Maroc, la Tunisie, l'Espagne et le Portugal, ces tempêtes ont rappelé une vérité que les sommets internationaux peinent encore à traduire en actes : le climat ne se gère plus pays par pays. Pendant longtemps, chaque rive de la Méditerranée a abordé les risques climatiques à travers le prisme national. Barrages par ci digues par là, plans d'urgence cloisonnés ailleurs. Or les tempêtes récentes montrent les limites de cette approche fragmentée. Les pluies torrentielles tombent en amont d'un bassin versant, les crues se manifestent en aval, les lâchers de barrages ont des effets différents et parfois transfrontaliers. Le cycle de l'eau, lui, ignore souverainement les lignes tracées sur les cartes.

Le paradoxe a quelque chose de cruel : la Méditerranée est l'une des régions du monde les plus étudiées par les climatologues, mais aussi l'une des moins coordonnées dans ses réponses opérationnelles. Alors que les épisodes extrêmes se multiplient — alternant sécheresses prolongées et pluies violentes — les dispositifs d'alerte, de prévention et de gestion de crise restent largement nationaux, parfois même locaux, rarement régionaux.

Au Sud comme au Nord, la tentation reste forte de traiter chaque catastrophe comme un épisode exceptionnel, presque accidentel. Mais Francis et Marta ne sont pas des anomalies : elles sont des signaux faibles devenus bruyants. Des avertissements répétés d'un climat méditerranéen qui bascule vers plus d'instabilité, plus de

violence, plus d'imprévisibilité. La vraie question n'est donc plus de savoir si ces tempêtes vont se reproduire, mais si les pays riverains seront prêts à y répondre ensemble. À défaut, chacun continuera à gérer l'urgence chez soi, pendant que la Méditerranée, elle, continuera de déborder.

Dans ce paysage instable et inquiétant, le Maroc dispose d'atouts singuliers. Son expérience en matière de gestion des barrages, d'aménagement hydraulique, de dessalement et de planification à long terme lui confère une longueur d'avance sur plusieurs fronts. Mais ces capacités, aussi structurantes soient-elles à l'échelle nationale, atteignent leurs limites face à des phénomènes qui ignorent les frontières et bousculent les calendriers.

La gestion des pluies torrentielles et des crues éclair ne se résume plus à une équation interne. Les bassins versants, les flux atmosphériques et les systèmes dépressionnaires sont régionaux par nature. Les lâchers d'eau, indispensables pour sécuriser les barrages, deviennent eux-mêmes des variables sensibles dans un espace méditerranéen partagé. Sans coordination régionale, la maîtrise technique peut rapidement se transformer en gestion sous tension.

Le Maroc a donc une carte stratégique à jouer : passer du statut de pays exposé mais résilient à celui de moteur régional de la coopération climatique. Partage des données hydrométéorologiques, interconnexion des systèmes d'alerte précoce, coordination des politiques de gestion de l'eau, dialogue Sud-Nord renforcé sur l'adaptation climatique : autant de chantiers où Rabat peut impulser une dynamique concrète, loin des déclarations de principe.

La Méditerranée n'est plus un simple trait d'union entre continents. Elle est devenue une ligne de fracture climatique. Face à cette réalité, le choix est clair : soit chaque pays continuera à compter ses dégâts après chaque tempête, soit une réponse régionale verra enfin le jour. ▶



**Du Maroc à la péninsule Ibérique en passant par la Tunisie, les tempêtes récentes confirment une intensification inquiétante des phénomènes météorologiques. Un signal fort d'un climat méditerranéen en pleine mutation.**

**AHMED ZOUBAÏR**

La Méditerranée occidentale a été secouée ces dernières semaines par une succession de tempêtes d'une rare intensité. Baptisées Francis puis Marta, ces dépressions ont frappé simultanément plusieurs pays riverains, le Maroc, la Tunisie, l'Espagne et le Portugal, laissant derrière elles un sillage d'intempéries ravageuses, de pluies torrentielles et de dégâts matériels considérables.

Au Maroc, les effets ont été particulièrement catastrophiques. Des précipitations exceptionnellement abondantes ont provoqué des crues soudaines de plusieurs oueds, submergeant routes, terres agricoles et zones urbaines et rurales vulnérables. Face à la montée rapide des eaux, les autorités ont procédé à des lâchers préventifs dans plusieurs barrages afin de préserver la sécurité des infrastructures



## Le Maigret du CANARD



hydrauliques, une opération nécessaire mais révélatrice de la violence des épisodes pluvieux enregistrés. La Tunisie n'a pas été épargnée non plus. Des pluies intenses et continues ont entraîné des inondations locales, perturbant les réseaux de transport et mettant à rude épreuve des régions déjà fragilisées par la variabilité climatique. En Espagne et au Portugal, les tempêtes ont également provoqué de fortes rafales de vent, des glissements de terrain et des crues éclair, rappelant que le phénomène dépasse largement les frontières nationales.

Au-delà des dégâts matériels, c'est la synchronisation et l'intensité de ces événements qui interpellent. La Méditerranée, longtemps perçue comme une zone climatique relativement tempérée, semble désormais se transformer en théâtre récurrent de phénomènes extrêmes. Les spécialistes s'accordent à souligner le rôle aggravant du changement climatique, qui accentue l'évaporation des eaux marines, alimente des systèmes dépressionnaires plus puissants et multiplie les épisodes météorologiques violents.

Ces tempêtes successives illustrent un nouveau paradigme : des périodes de sécheresse prolongée suivies de pluies brutales, concentrées sur de courtes durées, que les sols asséchés peinent à absorber. Résultat : des inondations rapides, destructrices et difficiles à anticiper, même dans des régions dotées d'infrastructures hydrauliques importantes.

Face à cette réalité, la question de l'adaptation devient centrale. Gestion des barrages, aménagement urbain, protection des zones à risque, systèmes d'alerte précoce : les tempêtes Francis et Marta rappellent que la Méditerranée est désormais en première ligne du dérèglement climatique. Plus qu'un épisode météorologique exceptionnel, elles sonnent comme un avertissement difficile à ignorer. ▶

# Sécurité alimentaire mondiale OCP group et l'AIEA scellent un partenariat stratégique

**L'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et le Groupe OCP annoncent le lancement d'un partenariat stratégique visant à renforcer la sécurité alimentaire mondiale et la santé des sols. Inscrite dans l'initiative Atoms4Food menée avec la FAO, cette collaboration mise sur l'innovation scientifique pour accompagner une agriculture plus durable et résiliente.**

**L**'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et le Groupe OCP, leader mondial des solutions de nutrition des plantes, ont officialisé le lancement d'un partenariat stratégique de cinq ans destiné à accélérer l'innovation scientifique au service d'une agriculture durable et de systèmes alimentaires résilients. Cette coopération s'inscrit dans le cadre de l'initiative Atoms4Food, portée conjointement par l'AIEA et l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Au cœur de ce partenariat figure la mise en place d'un projet de recherche coordonné (CRP), mobilisant des techniques nucléaires et isotopiques avancées afin d'améliorer l'efficacité des engrangements, d'enrichir la qualité nutritionnelle des cultures et de renforcer la durabilité des systèmes agricoles. L'ambition est de produire des résultats concrets et directement exploitables par les agriculteurs, en particulier dans les régions les plus exposées aux défis de la sécurité alimentaire.

### Transformer la science en solutions de terrain

Pour le Directeur général de l'AIEA, Rafael Mariano Grossi, cette alliance marque une étape structurante. « Ce partenariat avec le Groupe OCP représente une avancée majeure dans notre manière d'amplifier l'impact de l'initiative Atoms4Food. L'expertise de terrain d'OCP, combinée au savoir-faire unique de l'AIEA en techniques nucléaires, permettra de transformer la science de pointe en solutions concrètes pour les agriculteurs », a-t-il déclaré.

Les travaux porteront notamment sur l'optimisation de la gestion des macro-



Un partenariat qui s'inscrit dans le cadre de l'initiative Atoms4Food.

nutriments clés – tels que l'azote et le phosphore – ainsi que des micronutriments essentiels comme le zinc, le fer et le sélénium. Grâce aux techniques isotopiques, le projet générera des données robustes pour soutenir l'approche des « 4R » de la gestion raisonnée des nutriments : la bonne source, la bonne dose, au bon moment et au bon endroit. Autant de recommandations pratiques, fondées sur des preuves scientifiques, destinées à améliorer les rendements, la nutrition et la durabilité des sols.

### Un engagement stratégique pour OCP

Du côté du Groupe OCP, cette collaboration est perçue comme un levier stratégique majeur. « Ce partenariat constitue une étape clé dans notre mission de renforcement de la sécurité alimentaire mondiale », souligne Meriem El Asraoui, Chief Global Affairs Officer. « En conjuguant l'expertise scientifique de classe mondiale de l'AIEA et l'expérience approfondie d'OCP en nutrition des plantes et des sols, nous produirons des connaissances à fort impact, soutiendrons les chercheurs et les agriculteurs sur le terrain et favoriserons des pratiques agricoles durables sur le long terme. »

### Des bénéfices étendus aux États membres de l'AIEA

Au-delà de la recherche, ce partenariat vise à générer des données de haute qualité destinées à éclairer les politiques publiques, orienter l'innovation en ma-

tière d'engrais et accompagner la transition vers une agriculture respectueuse du climat et de la nature. Il renforcera également la coopération scientifique entre l'Afrique, l'AIEA et les réseaux de recherche internationaux, contribuant à l'adoption de pratiques exemplaires de gestion des nutriments à grande échelle.

### Une alliance au service des défis globaux

Crée en 1957, l'AIEA est le principal forum intergouvernemental de coopération scientifique et technique pour l'utilisation pacifique des technologies nucléaires. L'initiative Atoms4Food, lancée en 2023 avec la FAO, vise à aider les pays à lutter contre l'insécurité alimentaire et la faim croissante, en mobilisant des solutions innovantes adaptées aux contextes locaux.

Le Groupe OCP est aujourd'hui un acteur mondial majeur de la nutrition des plantes, au service de plus de 350 clients sur cinq continents. À travers un plan d'investissement de 13 milliards de dollars sur la période 2023-2027, le Groupe poursuit le déploiement d'un modèle industriel circulaire et durable, combinant innovation, compétitivité et responsabilité environnementale.

Avec ce partenariat, l'AIEA et le Groupe OCP affirment une ambition commune : mettre la science au service de la sécurité alimentaire mondiale, dans un contexte de pressions climatiques et démographiques croissantes. ▶



## Le Maigret du CANARD



Aziz Akhannouch aux côtés de son successeur Mohamed Chouki.

### Le RNI change de patron

# Akhannouch en toute objectivité

**Entre héritage politique, bilan mitigé et interrogations sur l'après, la passation de témoin au sein du RNI ouvre une séquence décisive pour l'avenir du parti à l'approche des législatives de septembre.**

#### JAMIL MANAR

**L**e départ d'Aziz Akhannouch de la présidence du RNI, scellé lors d'un congrès extraordinaire à la scénographie très appuyée organisée samedi 7 février à El Jadida, marque un moment de bascule pour le parti. La désignation du chef du groupe parlementaire à la Chambre des représentants, Mohamed Chouki, comme candidat unique s'est accompagnée d'une charge émotionnelle

inhabituelle. Les larmes versées face caméra par plusieurs figures du parti ont surpris, voire gêné. Que pleurait-on réellement ? Le départ d'un chef devenu à son corps défendant figure tutélaire ou l'incertitude qui plane désormais sur l'avenir du parti à quelques mois d'échéances électorales déterminantes ? Cette mise en scène émotionnelle a donné à voir l'image d'une formation politique déstabilisée par la perspective de l'après-Akhannouch. Les larmes d'un Talbi Alami, tourne en déri-

sion sur les réseaux sociaux, expliquent en partie la loyauté de nombreux cadres et l'émotion sincère suscitée par son retrait. Mais en politique, si l'émotion est légitime, sa théâtralisation excessive révèle souvent une difficulté à se projeter sans le leader.

Et puis, comment expliquer que le parti locomotive du gouvernement n'ait été en mesure de présenter qu'un candidat unique pour lui succéder ? Où sont passés les ténors du RNI ? Pourquoi aucun d'entre eux n'a-t-il osé ou voulu se porter candidat ? Cette absence de concurrence interroge sur la vitalité interne du parti et sur sa capacité à se projeter dans l'avenir. Elle suggère que l'après-Akhannouch pourrait être moins prometteur que ne le laissent entendre

le communiqué officiel post-congrès. Il importe toutefois de distinguer l'homme de la fonction. Humainement, Aziz Akhannouch est connu et reconnu un homme affable, généreux et attentif, loin du portrait de prédateur économique vorace que certains de ses détrac-

teurs ont imposé sur les réseaux sociaux. Cette caricature, à rebrousse-poil de la réalité vécue par ceux qui le côtoient, s'est néanmoins durablement installée dans l'opinion, faute d'un contre-discours structuré et crédible. L'absence de réponse politique forte, laissant prospérer des critiques parfois excessives ou injustes, a fini par figer une image négative devenue difficile à déconstruire.

Politiquement, Aziz Akhannouch reste un homme du sérail. Son parcours, sa proximité avec les centres de décision et sa maîtrise des codes institutionnels lui ont longtemps assuré une forme de stabilité et de protection. Mais cette appartenance au

ce que le RNI lui doit. Sous sa direction, le parti a changé de dimension.

Structuration territoriale, discipline interne, professionnalisation de l'appareil, efficacité électorale : Aziz Akhannouch a transformé le RNI en véritable machine à gagner, rompant avec l'image d'un parti de notables sans colonne vertébrale idéologique claire. Cette réussite organisationnelle est indéniable et restera comme l'un de ses principaux héritages.

#### **Talon d'Achille**

L'exercice du pouvoir exécutif obéit toutefois à d'autres exigences. Force est de constater qu'en tant que chef du gouvernement, Aziz Akhannouch a vu son action progressivement fragilisée par une accumulation de maladresses, de perceptions défavorables et de choix politiquement coûteux.

La communication fut son principal talon d'Achille. Dans un contexte de tensions sociales et de hausse du coût de la vie, l'exécutif a souvent donné l'impression de manquer de pédagogie et de proximité. L'écart entre le discours gouvernemental et le ressenti populaire s'est creusé,

#### **AKHANNOUCH FOURGUE LE RNI À CHOUKI...**

**JE SUIS ENFIN DEVENU UN EX-PRESIDENT TRANQUILLE...**





# Le Maigret du CANARD



laissant s'installer une forme d'exaspération diffuse. La question du pouvoir d'achat a cristallisé ce malaise. La flambée des prix des produits de grande consommation a profondément affecté des ménages déjà fragiles. C'est sur ce terrain que la rupture avec l'opinion s'est creusée le plus profondément. La hausse spectaculaire des prix des produits de base, viandes rouges, produits agricoles, denrées essentielles, a pesé lourdement sur des ménages déjà fragiles. Or, en tant que chef de l'administration, Aziz Akhannouch disposait de leviers importants pour stabiliser les prix. L'absence de résultats visibles a renforcé son impopularité.

Le fait que le chef du gouvernement soit également un acteur majeur de la distribution de ce produit stratégique a nourri durablement les accusations de conflits d'intérêts.

Cette situation, indépendamment de toute autre considération, a pesé lourdement sur la perception de son action et éclipsé des aspects pourtant positifs de son bilan.

A commencer par la généralisation de l'Assurance Maladie Obligatoire, aide sociale directe, la valorisation du SMIG, la promotion des investissements directs étrangers et le maintien d'un taux de croissance correct malgré des contraintes sévères (sécheresse, inflation importée, instabilité internationale....). Mais dans un contexte d'exaspération populaire, ces résultats ont eu du mal à être entendus, encore moins valorisés. À cela s'est ajoutée une erreur politiquement lourde commise lors du dernier remaniement ministériel : la nomination de cadres issus de son propre groupe économique à des postes gouvernementaux. Cette décision a

renforcé l'idée d'une porosité entre business privé et responsabilité publique, alimentant les procès en favoritisme et en affairisme au moment même où les prix des viandes rouges notamment ont eu du mal à revenir à la normale malgré la mobilisation de fonds publics substantiels. Ce mélange des genres a été d'autant plus dommageable qu'il est intervenu dans un contexte de dégradation du pouvoir d'achat du grand nombre.

## Génération Gen Z

Le chef du gouvernement se retrouvait ainsi au centre d'un soupçon durable, accusé de favoriser, directement ou indirectement, un cercle de proches dans une logique d'affairisme difficile à digérer. Sur toutes ces insuffisances et erreurs est venue se greffer la manifestation de la généra-

tion Z, porteuse de revendications claires et structurées : une école performante, un système de santé de qualité et une véritable égalité des chances. La gestion jugée insuffisante de ce mouvement et de ces attentes a accentué le malaise tout en provoquant une certaine colère dans les milieux des jeunes et même au-delà...

L'isolement du chef du gouvernement s'est également accentué par son mode d'entourage. En privilégiant un cercle restreint de fidèles et de soutiens inconditionnels, il s'est privé de la contradiction nécessaire à l'exercice du pouvoir. Les alertes ont manqué, les corrections sont arrivées trop tard, et l'exécutif a souvent semblé, surtout sur les sujets de pouvoir d'achat réagir plutôt qu'agir, subir plutôt qu'anticiper.

Dès lors, une question objective se pose d'emblée : un chef

de gouvernement ainsi fragilisé peut-il raisonnablement envisager un second mandat sans prendre le risque d'une tension sociale accrue, voire d'une radicalisation de la contestation ? La stabilité politique ne repose pas uniquement sur des équilibres institutionnels, mais aussi sur une adhésion minimale de l'opinion. Le départ d'Aziz Akhannouch de la présidence du RNI apparaît ainsi moins comme un simple passage de témoin que comme la reconnaissance tacite des limites d'un cycle politique. Reste à savoir si le parti saura transformer cette transition en opportunité de renouvellement, ou s'il se contentera de gérer l'héritage, dans l'attente d'un hypothétique retour en grâce auprès de tous de celui qui, pour le meilleur comme pour le plus discutable, aura fait de son mieux en toute bonne foi. ▶

## SOUS L'ÉGIDE DU

### MINISTÈRE DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION



21 janvier 2026 | INSMAC, Rabat

#### Partenaires institutionnels



#### Partenaires officiels



#### Partenaires Ecosystème



#### Partenaires médias



#### Organisateur





## Le Maigret du CANARD



### Dossier du Sahara

# WASHINGTON MET FIN À LA DUPLICITÉ ALGÉRIENNE

## Nouvelle ère

**L**a réunion tenue à Madrid n'a rien d'un rendez-vous diplomatique ordinaire. Derrière la discréction de façade, elle a révélé une recomposition nette du rapport de force autour du dossier du Sahara. Cette fois, les Etats-Unis ne se sont pas contentés d'encourager le dialogue : ils ont imposé une méthode, un cadre et un calendrier. Et le message est clair : l'ère des faux-semblants est terminée.

Premier acte de cette inflexion stratégique : la reconnaissance explicite, par l'ensemble des participants – Algérie comprise – de l'initiative marocaine d'autonomie, dans sa version actualisée, comme l'unique document de référence pour les discussions techniques. En langage diplomatique, cela signifie une chose : les "options alternatives" appartiennent désormais au musée des formules creuses. Le plan marocain n'est plus une proposition parmi d'autres, il est devenu l'unique référence. La création d'une commission technique permanente, réunissant des experts du Maroc, de l'Algérie et de la Mauritanie sous supervision américano-onusienne, achève de déplacer le centre de gravité du dossier. Fiscalité, justice, sécurité Le débat porte désormais sur les attributions et les mécanismes et de transfert de pouvoirs. Un comité technique sera composé d'experts juridiques du Maroc, de l'Algérie et de la Mauritanie, sous la supervision conjointe des États-Unis et de l'ONU. Sa mission consiste à examiner les modalités pratiques de mise en œuvre de l'autonomie au Sahara. C'est précisément ce glissement qui met Alger mal à l'aise. Entrer dans le détail de l'autonomie, c'est reconnaître en effet qu'elle est non seulement envisageable, mais opérationnelle. Et surtout, c'est acter que l'Algérie n'est plus un simple "voisin concerné", mais un acteur directement impliqué dans le processus.

La séquence de la photo de famille avortée résume à elle seule toute la duplicité de la diplomatie algérienne. Washington voulait une image forte, symbolisant l'entrée dans une nouvelle phase. Alger a refusé net. Pas de photo, pas de mise en scène, pas de reconnaissance visuelle d'un processus qui avance sans elle... ou malgré elle. Le départ discret de la délégation algérienne par une porte dérobée loin des objectifs en dit long... Ce geste traduit une diplomatie de l'évitement : participer sans apparaître, discuter sans assumer, négocier sans reconnaître. Une posture de plus en plus difficile à tenir à mesure que le processus se formalise.

Même crispation sur le terrain sémantique. Le régime algérien continue de s'accrocher à la formule incantatoire du « droit à l'autodétermination », tandis que le Maroc insiste sur son exercice à travers l'autonomie. Là encore, l'arbitrage américain est sans ambiguïté : priorité à la solution réaliste et réalisable, pas aux dogmes figés et aux plans foireux et impraticables. Au terme de cette séquence, la vérité émerge : le Maroc marque un point décisif. Il a réussi à imposer son initiative comme cadre exclusif, à faire prévaloir la logique de la réalité politique et à inscrire le processus dans une dynamique irréversible de mise en œuvre. Les États-Unis, eux, confirment qu'ils sont désormais le chef d'orchestre unique du dossier, reléguant l'ONU à un rôle d'accompagnement et tournant la page de décennies d'atermoiements diplomatiques. Washington n'est pas entré dans danse pour gérer le statu quo, il a pris les choses en main pour le dépasser. La réunion de Madrid pourrait ainsi rester dans les annales non pour ce qui s'y est dit, mais pour ce qu'elle a acté : le moment où le dossier du Sahara a cessé d'être un terrain de posture idéologique pour devenir un chantier politique... et où certains ont compris, trop tard, que refuser la photo n'empêche pas l'histoire d'avancer. ▶



Nasser Bourita avec le conseiller spécial de Trump pour l'Afrique Massad Boulos.

**La réunion quadripartite tenue à Madrid, organisée dimanche 8 février sous l'égide de l'ambassade des États-Unis à Madrid, et qui s'est poursuivie le lendemain, ne doit rien au hasard ni à une soudaine inflexion diplomatique de l'Algérie ou du Front Polisario. Elle s'inscrit dans une séquence diplomatique soigneusement balisée par l'administration Trump.**

### AHMED ZOUBAÏR

**E**tait présents à cette réunion des représentants du Maroc, de l'Algérie, de la Mauritanie et du Polisario, ainsi que Staffan de Mistura, l'envoyé personnel du secrétaire général des Nations unies pour le Sahara occidental...

Depuis des décennies, Alger affirme ne pas être partie prenante au dossier du Sahara, en mettant en avant son statut d'observateur, guidé par des principes et non par des intérêts. Cette position mensongère, répétée jusqu'à l'usure, a longtemps constitué un élément central de la rhétorique diplomatique du régime algérien. Elle se heurte aujourd'hui à une

relecture américaine plus pragmatique, moins sensible aux pseudo déclarations de principe qu'à la réalité des faits.

La convocation préalable du Polisario à Washington a servi de signal. En toute discréction, le message transmis fut clair : l'obstruction systématique au processus politique n'est plus tolérable. Dans certains cercles du Congrès, la persistance d'Alger dans une logique militarisée et le refus de toute solution négociée ont commencé à être analysés sous un angle moins bienveillant. La simple évocation d'une possible requalification politique du mouvement a suffi à réduire à néant les derniers espoirs de l'Algésario. La pression exercée sur Alger s'est révélée forte et plus directe. Les échanges menés à Washington puis à Alger ont

mis en évidence une inflexion notable dans l'approche américaine. Les préoccupations liées aux équilibres sécuritaires régionaux, aux partenariats militaires et aux choix stratégiques de l'Algérie ont été abordées sans détour. Pour une économie fortement dépendante des hydrocarbures et étroitement liée aux circuits financiers internationaux, l'hypothèse de frictions diplomatiques durables a pris une dimension très concrète. C'est dans ce contexte que la présence algérienne à Madrid a cessé d'être impensable. De même, la participation du Polisario s'est imposée non comme un geste politique, mais comme une nécessité stratégique. L'un et l'autre ont découvert que la mauvaise foi, longtemps brandie comme une arme, est devenue contre-productive, voire



## Le Maigret du CANARD



dangereuse pour l'avenir des deux complices.

Derrière le langage mesuré des communiqués, la réunion de Madrid consacre avant tout un changement de méthode. Washington a posé un cadre dans lequel l'inertie a un coût et où le refus de s'inscrire dans une dynamique politique expose à des sanctions immédiates. Le rapport de force n'a pas été proclamé, il a été discrètement installé.

Dans ce nouveau contexte, le plan d'autonomie, qui bénéficie d'un large consensus mondial, n'est plus comme une option parmi d'autres. Elle constitue la seule base sérieuse de discussion reconnue par les principaux acteurs internationaux. D'ailleurs, la délégation américaine, dirigée par Massad Boulos et Mike Waltz, chef de la mission des États-Unis à l'ONU, a réussi à obtenir la reconnaissance de l'Algérie du «Document technique». Ce document considère l'initiative marocaine actualisée de 40 pages comme le «seul document sur la table» pour les discussions techniques, fermant ainsi la porte aux «propositions alternatives» jusque-là soutenues par Alger et le Polisario.

La rencontre de Madrid n'ouvre pas encore la voie à un règlement définitif, dont il reste à élaborer les détails techniques mais elle ferme une porte longtemps ouverte : celle de la dénégociation confortable et de la duplicité systématique. En diplomatie, il arrive toujours un moment où ceux qui affirmaient ne pas être concernés découvrent, à la table des négociations, que leur chaise était réservée depuis longtemps.

Sous couvert de réunion technique, la séquence de Madrid a acté un basculement politique majeur dans le dossier du Sahara. Washington a imposé son tempo, consacré le plan marocain comme seule option crédible et contraint Alger à jouer un rôle qu'elle refuse d'assumer publiquement : celui de partie prenante. Le décor change, les masques tombent. ▶

### SAHARA MAROCAIN : L'ALGÉRIE PASSE ENFIN À TABLE SOUS LA PRESSION US...

POURQUOI  
ÊTES-VOUS DÉJÀ  
INSTALLÉS À  
LA TABLE ?

NOUS ? ON PASSAIT  
JUSTE VÉRIFIER  
SI ON POUVAIT ÊTRE  
PRÉSENT MAIS PAS  
TROP...



### Stock stratégique de carburants

# La panique en réserve

**Un communiqué cen-  
sé rassurer, et voilà  
la panique qui s'em-  
pare des automobi-  
listes : entre stocks  
limités, intempéries  
et communication  
maladroite, la sécu-  
rité énergétique du  
Maroc vacille...**

**AHMED ZOUBAÏR**

**L**e communiqué rendu public jeudi 5 février par le ministère de la Transition énergétique, censé rassurer sur la stabilité de l'approvisionnement en carburants, a produit l'effet inverse. Dans les heures qui ont suivi sa diffusion, un vent de panique s'est emparé des automobilistes, particulièrement dans les grandes agglomérations comme Casablanca, où de nombreuses stations-service ont été prises d'assaut. Cette réaction s'inscrit dans un contexte déjà marqué par la circulation persistante de rumeurs faisant état d'un risque de pénurie de carburants. En cause : les intempéries exceptionnelles qui ont perturbé



**Leila Benali, une ministre en panne d'idées...**

l'activité portuaire, notamment en raison de la forte houle, et ralenti le déchargement de plusieurs navires transportant des produits pétroliers. Plutôt que de dissiper ces inquiétudes, le communiqué ministériel semble les avoir, paradoxalement, confortées. En affirmant que la situation est « maîtrisée » tout en détaillant les difficultés rencontrées dans certains ports, la dépendance aux cargaisons en attente de déchargement et le niveau précis des stocks disponibles, le ministère a involontairement confirmé l'existence de tensions réelles sur la chaîne d'approvisionnement. Cette communication calamiteuse a relancé une question sensible et récurrente : celle du stock stratégique national de carburants. Dans les faits, ce stock ne couvrirait qu'environ quinze jours de consommation, bien loin des trois mois affichés sur le papier. Un écart préoccupant, qui révèle une vulnérabilité structurelle du dispositif national de sécurité énergétique, particulièrement en période de crise climatique ou logistique. Cette situation pose un problème sérieux de gouvernance et interpelle directement le ministère de tutelle, qui n'a, jusqu'à présent, pas mis en place les mécanismes nécessaires pour combler ce déficit. L'absence d'une véritable structure nationale dédiée à la gestion et à l'anticipation des stocks stratégiques apparaît aujourd'hui comme une lacune majeure. À titre de comparaison, des pays comme la France se sont

dotés depuis longtemps d'organismes spécialisés, à l'image du SAGESS, chargés de constituer, gérer et mobiliser les réserves stratégiques en hydrocarbures en cas de crise. Un tel dispositif permet non seulement de sécuriser l'approvisionnement, mais aussi de rassurer les marchés et les consommateurs par une communication claire et crédible. Cette affaire met aussi en lumière les limites du pilotage ministériel et la panne d'idées et d'initiatives de la ministre de tutelle, Leila Benali. Or, un département aussi stratégique que celui de l'Énergie ne se pilote ni par des communiqués expéditifs, rédigés à la va-vite, ni par l'absence d'une prise de parole officielle capable d'expliquer, d'assumer et de rassurer. Mme Benali, qui donne l'impression de réagir maladroitement à la crise au lieu de l'anticiper, doit livrer des réponses claires sur les mécanismes de fond : stocks stratégiques, anticipation des crises, architecture institutionnelle de la sécurité énergétique.

À l'heure où les aléas climatiques se multiplient et où la sécurité énergétique devient un enjeu stratégique majeur, la question du stock stratégique ne peut plus être éludée. Elle appelle des décisions structurelles, à la hauteur des risques potentiels : éviter que la moindre perturbation conjoncturelle ne mette en jeu la sécurité énergétique, la mobilité des citoyens et le fonctionnement de la chaîne nationale du transport et de la logistique.▶



## Le Maigret du CANARD



### Le seigneur du fromage devant la justice

# Qui "lait" cru?

**L'affaire « Or Blanc » poursuit son affinage judiciaire. Derrière les marques et les étiquettes, la justice enquête sur des pratiques qui, si elles sont avérées, feraient grincer bien plus que les dents des consommateurs.**

#### **AHMED ZOUBAÏR**

**L**e dossier « Or Blanc » continue de mûrir... mais devant la justice. Mercredi 4 février 2026, le juge d'instruction près la Cour d'appel de Casablanca a décidé de poursuivre en état de liberté le député du Parti authenticité et modernité (PAM) et homme d'affaires Abderrahim Bendaou, tout en lui retirant son passeport et en lui interdisant de quitter le territoire national. Une liberté surveillée, donc, pour une affaire où la notion de « conservation » semble avoir été prise un peu trop au sérieux.

Ouverte depuis plus de deux ans par la Brigade nationale de la police judiciaire (BNPJ), l'enquête vise son groupe Copralim et c'est dans le cadre de cette affaire que M. Bendaou a longuement été auditionné avant d'être placé sous contrôle judiciaire. La frontière, elle, reste fermée — mesure classique, mais révélatrice de la gravité du dossier. Dans ce dossier, deux médecins vétérinaires et un autre dirigeant de l'entreprise sont également dans le viseur de la justice. Il est reproché au principal accusé l'exposition, la mise en vente et la distribution de produits alimentaires dont la conformité aux normes sanitaires serait pour le moins... discutable. Selon les éléments de l'instruction, certains produits auraient été importés, commercialisés, voire écoulés en toute connaissance de leur état présumé avarié ou impropre à la consommation.

Plus délicat encore, le dossier évoque l'hypothèse de l'ajout de substances chimiques ou biologiques non autorisées afin de prolonger artificiellement la durée de vie de certains produits. Une forme d'« affinage » qui, si elle venait à être établie, relèverait moins du savoir-faire fromager que de l'atteinte caractérisée à la santé publique. L'affaire n'en est pas moins embarrassante sur le plan politique. Abderrahim



**Abderrahim Bendaou commence à faire trop parler de lui...**

Bendaou n'est pas un petit joueur politique : ancien coordinateur régional du PAM à Casablanca-Settat, membre de la commission des finances et du développement économique à la Chambre des représentants, il connaît les rouages de l'État autant que ceux de l'entreprise. Son nom avait fait irruption dans l'actualité en septembre 2024, lors d'un différend commercial qui avait laissé des traces au sein du

parti du Tracteur, jusqu'au limogeage de Salaheddine Aboulghali de la présidence collégiale.

En attendant que la justice tranche, une chose est sûre : dans cette affaire, le lait a largement débordé du pot — et l'addition pourrait être salée. Sur le plan politique, l'affaire a déjà produit ses premiers effets. Abderrahim Bendaou a annoncé la suspension provisoire de son adhésion au Parti authen-

ticité et modernité (PAM), le temps que la justice se prononce sur une « procédure judiciaire en cours sans lien avec son mandat politique ». Une mise entre parenthèses présentée comme temporaire, mais révélatrice de l'embarras que suscite le dossier au sein du parti. Dans un communiqué rendu public mercredi soir, l'élu de la circonscription de Nouaceur (législature 2021-2026) insiste sur le caractère strictement professionnel et commercial de l'affaire, affirmant qu'elle ne présente aucun lien, direct ou indirect, avec son statut parlementaire ni avec son appartenance politique. Le député souligne que le dossier relève exclusivement de la sphère entrepreneuriale et qu'il est soumis à l'appréciation souveraine de la justice. Se retranchant derrière le « respect de l'institution judiciaire » et la confiance dans le cours normal de la procédure, Abderrahim Bendaou indique avoir choisi de ne pas commenter le fond du dossier ni d'en livrer les détails, dans l'attente des décisions des juridictions compétentes. Une réserve officielle, classique dans ce type de situation, mais qui n'empêche pas l'affaire de continuer à faire couler beaucoup d'encre et pas seulement du lait.

En attendant que la justice tranche, une chose est sûre : dans cette affaire, le lait a largement débordé du pot et l'addition pourrait être salée. ▶

### **Qui est Bendaou ?**

**I**l fait partie des milliardaires du PAM peu connus du grand public alors que nombre de Marocains consomment au quotidien les fromages, Mozzarella et autre beurre dont sa société, Copralim, est importatrice. La gamme des produits Président, Or Blanc, Frico, Zanetti, omniprésents dans les rayons des supermarchés c'est le business de Abderrahim Bendaou, député discret de Nouaceur, secrétaire général du parti de la région Casablanca-Settat et l'un de ses g financiers. Les plus en vue. L'homme d'affaires a la haute main sur ce marché juteux où Copralim affiche des appétits féroces. Une réussite écrémée dans les règles de l'art ? Un opérateur du secteur livre tout de go une réponse qui laisse songeur en invitant le Canard à fourrer son bec dans le beurre et l'argent du beurre. « Abderrahim Bendaou s'est arrangé pour verrouiller le marché en employant tous les moyens pour en empêcher tous les moyens pour échapper toute concurrence », explique-t-il. Les choses ont commencé à changer lors de la première semaine de décembre 2023 qui marque un tournant inattendu dans la gestion de son business. Un tournant qui lui vaut ses débâcles judiciaires actuels. D'habitude, les produits alimentaires qu'il importe de France, d'Italie et d'Angleterre passent comme une lettre à la poste. Sans sacrifier au contrôle réglementaire des services ONSSA au port de Tanger. Lui-même l'a reconnu auprès du Canard en feignant la surprise. « Je suis vraiment étonné. C'est la première fois en plus de 20 ans d'activité qu'on me fait des misères mais je ne sais pas à quoi rime ce changement dans l'attitude d'ONSSA ». Ce vendredi 8 décembre, changement en effet des règles du jeu ou plutôt application de la loi dans toute sa rigueur. Cinq camions semi-remorques bondés de produits laitiers destinés à Copralim sont soumis au contrôle. Un coup vache d'un adversaire ? Abderrahim Bendaou panique. Il est comme sonné et se met à appeler sur leurs portables ses amis politiques, du PAM et d'autres partis, pour que ses véhicules soient dispensés de contrôle. Certains lui promettent de faire le nécessaire alors que d'autres se dérobent. Trop risqué. « Et s'il transportait des produits périmés ou des choses peu catholiques », présumait-on non sans appréhension. Celui qui est réputé dans le milieu des affaires casablancais pour avoir le bras long n'en menait pas large ce jour-là. Toutes ses démarches et interventions se sont avérées infructueuses. Abderrahim Bendaou a été invité sur un ton ferme par les contrôleurs d'ONSSA, à fournir un tas de papiers qu'on ne lui demandait pas d'habitude, selon ses propres aveux. Il a fallu plusieurs jours au seigneur du fromage pour obtenir les documents et débloquer la situation. Le député du PAM n'est pas un enfant de chœur. Au fond de lui-même, il sait que les vents ont commencé à tourner, qu'il doit faire son deuil du régime de faveurs qui lui était accordé et qu'il pourrait même être dans le viseur de la justice. Il ne s'est pas trompé. L'ère des ombrelles est-elle terminée ? Les plus avisés du landerneau politique ont aussitôt, entre la poire et le fromage, fait le lien de cette opération de contrôle inhabituelle avec l'affaire qui allait aboutir à l'arrestation en janvier 2024 de ses collègues du PAM Saïd Naciri et Abdenbi Bioui pour trafic de drogue. Surtout que Abderrahim Bendaou fait partie des personnes interrogées par la BNPJ dans le cadre de ce dossier sulfureux. Bendaou pris dans les filets de la justice ? Qui « lait » cru ? ▶



## Bec et ONGLES



**Mohamed Chouki, nouveau président du RNI**

# Ils en sont "Chouki"



**A peine élu à la tête du RNI en lieu et place de Aziz Akhannouch lors d'un congrès extraordinaire samedi 7 février à El Jadida, Mohamed Chouki reçoit le Canard auquel il a livré le fond de sa pensée sans détour.**

Propos recueillis par **LAILA LAMRANI**

**Votre élection à la tête du groupe parlementaire du RNI a surpris tout le monde. Candidat unique, affiliation récente au RNI, presque inconnu au bataillon politique. Comment expliquez-vous cette fulgurante mise en lumière soudaine ?**

On peut parler de sacrifice plutôt que d'ascension. Les caciques ont préféré rester en retrait anticipant probablement des mauvais jours politiques après le départ du chef dans des circonstances troublantes. En politique, il arrive qu'il faille être "Chouki" pour que les autres se protègent ... et dans mon cas, tout le monde l'est : camarades du parti, observateurs, journalistes... tout le monde est "Chouki".

**Un grand acte de courage pour avoir accepté à ce qui ressemble à un cadeau empoisonné...**

Avec les législatives qui approchent et l'impopularité du chef sortant, personne n'a voulu être sur la ligne de front. On m'a envoyé au casse-pipe pour essuyer les tirs et minimiser les dégâts pour les autres. Les larmes versées au congrès extraordinaire par certains cadres ? On se demandait s'ils pleuraient vraiment la séparation d'avec le chef... ou plutôt le triste sort qui les attend maintenant qu'il est parti.

**Vous étiez un candidat unique, sur tous les plans. Comment l'expliquez-vous ?**

Candidat unique sur tous les plans... et probablement unique dans les annales du parti.

**Vous avez obtenu 1910 voix sur 1933. Pour un candidat unique, on pourrait presque parler d'un triomphe...**

Ou presque, parce qu'avec zéro concurrent, on a le droit de se vanter, non ?

**Votre élection a été qualifiée de formalité, voire de non-événement : aucun concurrent, aucun suspense. Une démonstration d'unité ?**

Non, plutôt de lucidité... et de peur. Quand tout le monde recule, avancer devient déjà un exploit. L'unité n'a pas d'importance. L'essentiel est qu'il y ait quelqu'un pour se sacrifier.

**Votre manque d'expérience dans le parti ne risque-t-il pas de vous desservir ?**

Au contraire. L'absence de passé me donne une liberté absolue : personne n'attend rien de moi. Je peux naviguer sans problème entre les positions contradictoires, la chose et son contraire, les ambitions personnelles et les frustrations...

**Et les législatives de septembre ? Vos collègues disent en privé redouter un vote-sanction...**

Exactement. C'est la principale raison pour laquelle j'ai été adoubé. Les autres ont préféré se débiner pour ne pas avoir à endosser une déroute potentielle...

**Vous pensez rester longtemps à ce poste ?**

Aucune idée. L'essentiel est de garder la baraque en attendant le retour hypothétique de la visibilité. ▶



**L'OPTICIEN QUI SUBLIME VOTRE REGARD**

DES PRIX TENDRES À VOUS CHATOUILLER **LES YEUX**

SOYEZ LES PREMIERS À EN PROFITER  
LUNETTES TENDANCE DES GRANDES MARQUES ET DES CRÉATEURS

Angle Moudy Driss 1er et rue L'ysen - Casablanca • Tél : 05 22 82 90 21 • Fax : 05 22 82 89 33 • [www.chicoptique.ma](http://www.chicoptique.ma)





# Le Maigret du CANARD



**L**a situation du marché du travail pour l'année 2025, telle qu'elle a été présentée par le HCP incite à une double lecture : une lecture rassurante si l'on tient compte des chiffres dans l'absolu ; une lecture plus nuancée lorsqu'on examine ces données d'un point de vue analytique en prenant en considération la qualité de l'emploi et les tendances à moyen et long terme. Examinons ces deux aspects dans le détail.

Ainsi, entre l'année 2024 et celle de 2025, l'économie nationale a créé 193.000 postes d'emploi, résultat d'une augmentation de 203.000 postes en milieu urbain et d'une diminution de 10.000 en milieu rural, après avoir créé 82.000 postes une année auparavant.

## Oui...Mais

Le taux de chômage est ainsi passé de 13,3% à 13% au niveau national, de 16,9% à 16,4% en milieu urbain et de 6,8% à 6,6% en milieu rural. Il reste plus élevé parmi les jeunes de 15 à 24 ans (de 36,7% à 37,2%), les diplômés (de 19,6% à 19,1%) et les femmes (de 19,4% à 20,5%). Le nombre de chômeurs a reculé de 17.000 personnes, passant de 1.638.000 à 1.621.000 chômeurs, ce qui correspond à une baisse de 1%.

Le volume du sous-emploi est, de son côté, passé, durant la même période, de 1.082.000 à 1.190.000 personnes au niveau national, de 585.000 à 652.000 en milieu urbain et de 496.000 à 538.000 en milieu rural. Le taux de sous-emploi a ainsi augmenté de 10,1% à 10,9% au niveau national, de 8,9% à 9,6% en milieu urbain et de 12,2% à 13,2% en milieu rural.

Enregistrer 0,3 point de moins dans le taux de chômage ne peut que nous réjouir. Seuls les nihilistes attitrés diront le contraire. Mais au-delà de cette satisfaction, on doit relever en toute objectivité les tares structurelles de notre marché de travail qui ne sont autres que celles de l'économie dont il est le reflet.

## Un secteur fourre-tout

On relève d'abord que les emplois créés le sont dans le secteur des services, un secteur « fourre-tout » dans lequel on trouve une mosaïque d'activités hétérogènes allant de la finance, banque et assurances à la vente au détail et aux

## POINT DE VUE

### Abdeslam Seddiki



**Economiste,  
ancien  
ministre de  
l'Emploi et des  
Affaires sociales.**

## Le marché du travail en 2025

# Une amélioration en trompe-l'œil

activités de survie qui se comptent par dizaines si ce n'est par centaines. Nous n'avons qu'à faire un tour dans les souks marocains et un certain nombre de centres commerciaux traditionnels, tels que Derb Ghallaf à Casablanca ou Casabarata à Tanger pour s'en rendre compte. Le HCP désigne ces activités en utilisant un terme savant « services sociaux fournis à la collectivité » ! En 2025, ce secteur des services a créé, à lui seul, 123 000 postes d'emploi, soit près des deux tiers (64%) de l'ensemble des emplois créés.

Le deuxième secteur créateur des emplois est le BTP avec 64.000 postes d'emploi au niveau national, suite à la création de 43.000 en milieu urbain et de 22.000 en milieu rural.

Cette dynamique est conjoncturelle. Elle est liée à l'effort de construction des grands travaux réalisés dans le cadre de la préparation aux rendez-vous sportifs et à la reconstruction des logements dans la région d'El Haouz.

Le troisième secteur est l'"industrie" qui a créé 46.000 postes d'emploi au niveau national (40.000 en milieu urbain et 6.000 en milieu rural). Par « industrie », le HCP entend, sans le préciser, l'industrie à proprement parler et l'artisanat.

Il aurait été judicieux, pour plus de clarté, de préciser le nombre d'emplois créés par l'artisanat et ceux créés par l'industrie. Généralement, l'artisanat crée plus d'emplois que l'industrie. Reste enfin le secteur de l'"agriculture, forêt et pêche", qui a perdu 41.000 postes d'emploi au niveau national, résultat d'une perte de 56.000 en milieu rural et d'une création de 14.000 en milieu urbain. Comme le HCP ne donne pas le détail, on suppose que les 14.000 emplois créés en milieu urbain, le sont dans le secteur de la pêche.

La perte d'emplois dans l'agriculture est une donnée structurelle, voire une loi universelle, dans la mesure où le nombre d'emplois créés évolue en parallèle à l'intensification de l'agriculture et de l'amélioration de la productivité du travail qui en découle.

En ce sens, la baisse des emplois peut être interprétée comme un facteur de progrès. Pour absorber la main d'œuvre libérée par l'agriculture, et afin de réduire le rythme de l'exode rural et de la pauvreté, il faudrait créer des activités de substitution en milieu rural comme les services sociaux de base, les métiers de l'artisanat, les TPME industrielles ...

## La précarité à tous les niveaux

On voit bien que cette « amélioration » de l'emploi n'en est pas une dans la réalité tant que l'économie marocaine n'a pas connu une véritable transformation qui ne pourrait se produire que par un processus industriel cumulatif et génératrice d'effets d'entraînement amont-aval. Ce qui domine sur le marché du travail c'est la précarité à tous les niveaux. Les chiffres avancés par le HCP sont parlants et se passent de tout commentaire.

Selon la profession, les actifs occupés exercent principalement en tant que manœuvres non agricoles, manutentionnaires et travailleurs des petits métiers (19,6%), suivis des artisans et ouvriers qualifiés des métiers artisanaux (18,6%) et des ouvriers et manœuvres agricoles et de la pêche (16,3%). Les employés, quant à eux, représentent 14,2 % de l'ensemble des actifs occupés.

Aussi, près de 10 % des actifs occupés exercent un emploi non rémunéré. Près de 12,3% des actifs occupés exercent un emploi de type occasionnel ou saisonnier. Environ 33% des actifs occupés travaillent plus de 48 heures par semaine.

A peine trois actifs occupés sur dix (31,6%) bénéficient d'une couverture médicale liée à l'emploi. Les actifs occupés exerçant dans l'"industrie" enregistrent le taux de couverture médicale liée à l'emploi le plus élevé (49,4%), suivis de ceux relevant du secteur des "services" (43,5%), des BTP (13,5%) et de l'"agriculture, forêt et pêche" (7,8%). Au niveau national, seuls 47% des salariés bénéficient d'une couverture médicale liée à l'emploi. Nous sommes loin de la généralisation de la couverture médicale !

Au niveau de la garantie de l'emploi, un peu plus de la moitié des salariés (54%) disposent d'un contrat formalisant leur relation avec l'employeur. Seuls 28,2% disposent d'un contrat à durée indéterminée, 14,7% d'un contrat à durée déterminée et 11% d'un contrat verbal.

Au final, il n'y a pas de quoi se réjouir. Nous sommes à mille lieux du développement social et des impératifs de l'emploi décent. De grâce, arrêtons de parler de la « flexibilité » du marché du travail. Ouvrons plutôt nos yeux sur la réalité de notre pays ! ►



# Le MIGRATEUR



## Réseau Epstein

# Révélations explosives aux quatre coins du globe

LAILA LAMRANI

**L'affaire Jeffrey Epstein met en lumière l'ampleur de son influence dans le monde. France, Royaume-Uni et au-delà : démissions, enquêtes et scandales révèlent que son réseau tentaculaire n'a jamais été cantonné aux États-Unis, et que les secousses continuent de faire trembler les élites.**

La publication récente par les autorités américaines d'un vaste ensemble de documents liés au financier Jeffrey Epstein, décédé en prison en 2019 alors qu'il était en attente de procès pour trafic sexuel — continue de provoquer des ondes de choc internationales. Plus de 3 millions de pages d'archives, de courriels et d'informations diverses, rendues publiques fin janvier 2026, montrent à quel point le réseau d'Epstein a pu s'étendre au-delà des États-Unis, impliquant des figures politiques, économiques et culturelles de plusieurs pays, notamment en Europe. En France, l'affaire a pris un tour judiciaire et politique. L'ancien ministre de la Culture Jack Lang a démissionné de la direction de l'Institut du monde arabe à Paris après que son nom a été retrouvé à plusieurs reprises dans les documents Epstein et qu'une enquête préliminaire pour « blanchiment de fraude fiscale aggravée » a été ouverte par le Parquet national financier (PNF) visant lui-même et sa fille Caroline, également impliquée dans des liens financiers supposés avec Epstein.

Lang et sa fille nient les accusations, affirmant respecter la justice et qu'aucune allégation de trafic sexuel ne leur est faite. Outre cette enquête, une ONG française appelle à faire toute la lumière sur les connexions françaises d'Epstein, en partie parce que le financier passait plusieurs mois par an à Paris.

Sur le plan politique, certains partis, notamment à gauche, ont réclamé l'ouverture d'une commission d'enquête parlementaire pour examiner les ramifications françaises de l'affaire, tandis que le gouvernement, par la voix de la présidence, a estimé que la justice américaine devait d'abord mener son travail sur ce dossier tentaculaire. Une offensive de désinformation visant à lier le président Emmanuel Macron à Epstein a par ailleurs été signalée, qu'elle a été formellement démentie par les vérificateurs des médias



Jack Lang avec Jeffrey Epstein.

français. Au Royaume-Uni, le scandale touche également des figures de premier plan. Les documents publics ont relancé l'attention autour de l'ex-prince Andrew, auparavant accusé de liens avec Epstein par des victimes et dont la relation avec le financier est de nouveau examinée par la police britannique. Le roi Charles III s'est dit « profondément inquiet » des révélations et « prêt à aider » la police dans toute enquête en cours. Par ailleurs, une enquête criminelle a été ouverte visant Peter Mandelson, ancien ministre et ambassadeur britannique, après que des courriels montrent qu'il aurait transmis à Epstein des informations potentiellement sensibles alors qu'il occupait des fonctions gouvernementales, ce qui pourrait constituer une faute grave dans l'exercice de sa charge. Mandelson a depuis démissionné de la Chambre des Lords et fait face à un examen approfondi de son rôle.

Des remous politiques se font aussi sentir à Westminster : la pression a conduit à la démission du chef de cabinet du Premier ministre Keir Starmer, Morgan McSweeney, après des révélations sur le soutien qu'il aurait apporté à la nomination de Mandelson aux États-Unis.

## Onde de choc internationale

Les retombées ne s'arrêtent pas à la France et au Royaume-Uni. Des personnalités de plusieurs pays européens ont quitté des postes ou été placées sous enquête après la publication des documents reliant Epstein à des élites politiques et diplomatiques.

En Norvège, une diplomate de haut rang a démissionné pour des erreurs de jugement liées à ses liens avec Epstein, tandis qu'en Slovaquie et en Suède, d'autres responsables ont fait face à des pressions politiques similaires. En parallèle, des institutions comme celles dirigées par la famille royale britannique ont exprimé leur préoccupation ; le prince William et la princesse Catherine ont publiquement déclaré être « profondément concernés » par les révélations et ont affirmé soutenir les victimes.

## Un scandale global, mais des réponses divergentes

Si l'affaire Epstein avait d'abord été perçue comme une affaire américaine, son retentissement européen et mondial montre à quel point l'influence du financier se prolonge bien au-delà de ses crimes avérés. Alors que les responsables politiques, diplomatiques ou économiques impliqués n'ont pas tous été mis en cause pour des faits criminels, la simple association avec Epstein suffit à déclencher des enquêtes, des démissions et des débats publics dans plusieurs pays.

La question des responsabilités — qu'elles soient politiques, institutionnelles ou morales — continue d'alimenter la vie publique, et certains appellent à une enquête internationale coordonnée pour comprendre l'ampleur réelle des liens entre Epstein et les élites mondiales. ▶



Journal satirique marocain paraissant le vendredi

Rue Ibnou Katir résidence Al Mawlid II Imm. D RDC n°4 Maârif - Casablanca -

Tél : 0522 23 32 93  
Fax : 0522 23 46 78

E-mail : contact@lecanardlibere.com  
Site web : www.lecanardlibere.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION ET DE LA RÉDACTION

Abdellah Chankou  
a.chankou@lecanardlibere.com

RÉDACTEUR EN CHEF

Abdellah Chankou

RÉDACTION

Jamil Manar

Amine Amerhoun,

Saliha Toumi, Ahmed Zoubaïr, Laila Lamrani Amine et Chaimaa El Omari Naib

CORRESPONDANT EN FRANCE ET EN EUROPE

Samir Berhil

s.berhil@lecanardlibere.com

CARICATURES  
Boudali, Zag

WEBMASTER

Larbi Larzaoui

INFOGRAPHIE

Yahia Kamal

LOGISTIQUE

Youssef Roumadi

SERVICE COMPTABILITÉ

Essaadia HAKANI

DOSSIER PRESSE

Aut. 51/06

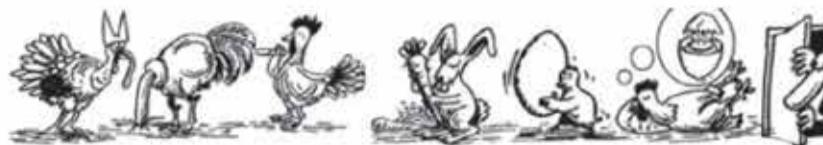
DÉPÔT LÉGAL

2007 / 0025

ISSN 2028-0416



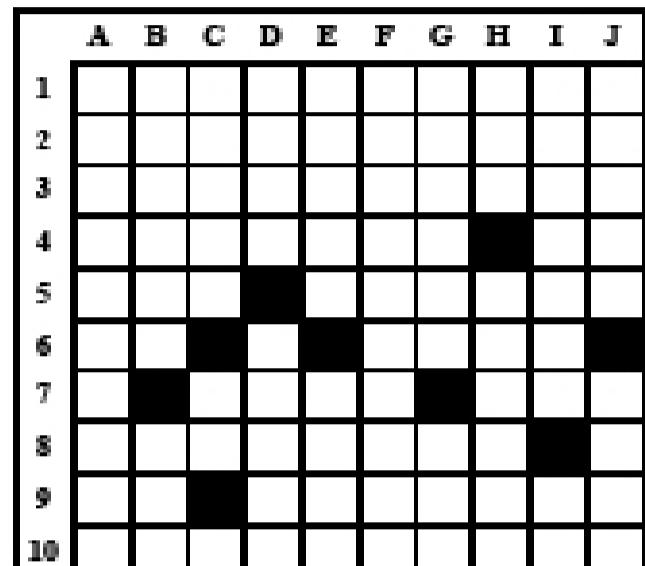
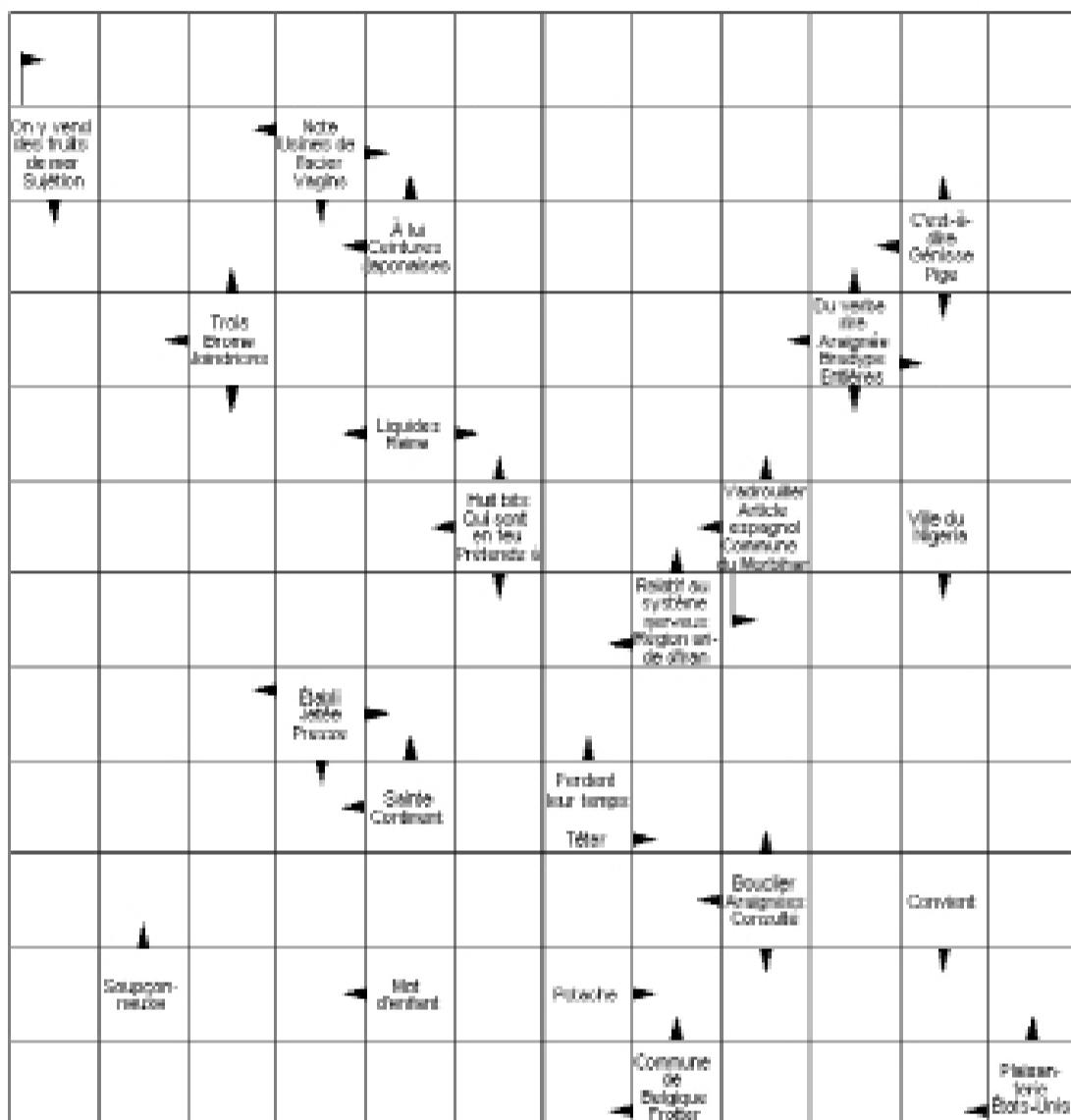
# Et BATATI ET BATATA



Mot Fléchés



Mots croisés



## Horizontalement

[1] Peut être naturel ou népérien d'un nombre. [2] Lieux pour sujets symboles de paix. [3] Etoiles filantes. [4] Se manifeste tous les deux ans. Permet de faire son droit. [5] Courbent l'échine. Respirais difficilement au Canada. [6] Quart de finale. Avant-scène ou blague à tabac. [7] Le caporal s'y trouve avant le général. Meneur de jeu. [8] N'en mène pas large ! [9] Bien baissé ! Rapports peu fréquents mais réguliers. [10] Souverainement pur. Cri de chasse.

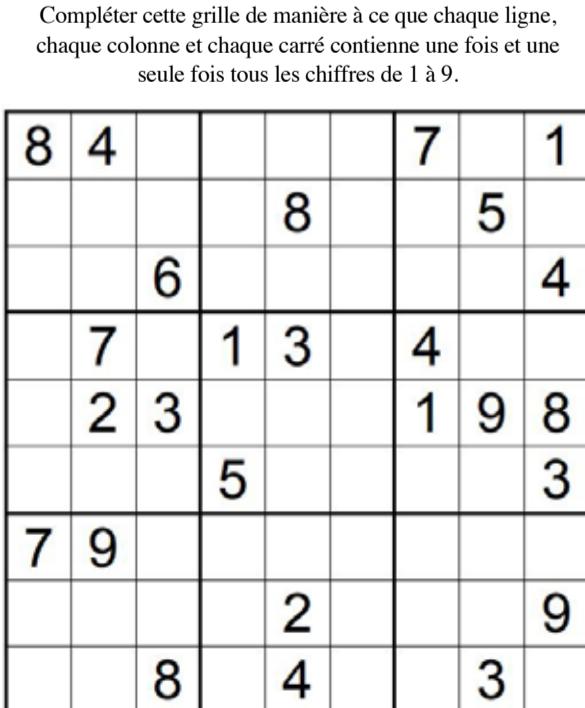
[A] Mettent les reins à l'épreuve. [B] Baigne dans l'huile. Mixe les couleurs. [C] Lits des bouquins. Pousse au bout du doigt. [D] Trou de Provence. Capricorne amazonien. [E] Imitons le dain. Premier élément à trois chiffres. [F] Qui n'a aucun moyen de contrôle. [G] Commue des roturiers sous l'Ancien Régime. Célèbre danois qui découvrit la vitamine K. [H] Tabac anglais. Une ancienne ou vieux parti. [I] Permet de débatte. Commence encore et finit bien. [J] Portent des culottes ou accroche-coeurs.

## Mots Mêlés

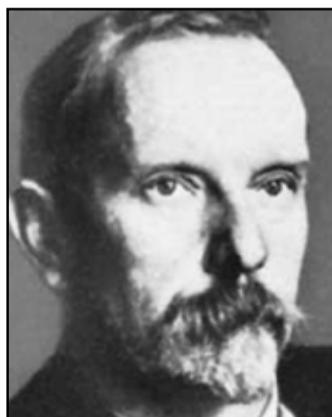
HILOELAVRESVISG  
SIMAULIPAKOEAACA  
NIPPCIELLIROGOZ  
NENPAASPCEDSRE  
EAUGOLHTHLCDLPL  
PEMQEPACIAONOIL  
EEBIAMODMTNLUOE  
FRRBACOTPRITGNC  
ABERACARATHRHRE  
ROIHOBOMNMRAIUN  
INPRTQOAZHEQRKN  
GOCSSNUUEYUUAOE  
RBCOBRAEIEOEFASF  
UOZEBREPTNAMALF  
ERAUGAJGEUSSAM

ANTILope	GAZELLE	OUISTITI
ARA	GIRAFE	PANTHERE
BABOIN	GNOU	PERROQUET
BONOBÔ	GORILLE	PHACOCHERE
CAIMAN	GRUE	RHINOCEROS
CHACAL	HIPPOPOTAME	SAFARI
CHIMPANZE	HYENE	SCORPION
COBRA	IMPALA	SERVAL
CRICKET	JAGUAR	GINGE
CROCODILE	KOALA	SLOUGHI
ELEPHANT	LION	TAMARIN
FENNEC	MACAQUE	TRAQUE
FLAMANT	MASSEUE	ZEBRE
	OKAPI	

## Su-Do-Ku



## A méditer



«On gagne à être connu.  
On perd à être trop connu.»

**Jules Renard, Journal (1887-1910).**

## Solution des jeux du numéro précédent

## Su-Do-Ku

2	7	1	4	5	6	8	9	3
8	5	6	1	3	9	7	2	4
3	4	9	8	2	7	1	5	6
6	3	8	2	9	4	5	1	7
9	2	5	3	7	1	4	6	8
4	1	7	6	8	5	2	3	9
1	8	3	9	4	2	6	7	5
5	9	2	7	6	8	3	4	1
7	6	4	5	1	3	9	8	2

## Mots Mêlés

## Mots fléchés

CASSECROUTE.  
RIEUSE. ITAMI  
IDIOT. OEIL.R  
MENCIUS. LIDO  
IR. HE. TRIBUN  
N. FENTE. SEVI  
ARA. NUIRA. AS  
LAIDE. TOTALE  
IOTA. MEDICIS  
SU. LI. SAONE.  
TLALOC. NERF  
E. MENTON. S.A

## Mots croisés

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	RE	CRE	AT	IVE					
2	EV	IER	S	LE	F				
3	SE	GES	TE	U					
4	VI	CIE	DI						
5	ES	A	TEX	TE					
6	COR	RIDA	S	A					
7	TRI	AL	NE	ON					
8	E	ETE	TES	M	S	T			
9	N	IEE	EMI	SE					
10	T	ESS	SIT	URE					

## SOLUTION DES MOTS MÊLÉS :

Le mot-mystère est : Athlète.



# Et BATATI ET BATATA



## Perçoit 25 ans de salaire et disparaît

La scène se déroule à la fin du mois de mai 2022. Au Chili, un homme qui travaillait dans une grande entreprise du secteur de l'agroalimentaire, Consorcio Industrial de Alimentos (Cial), située en périphérie de la capitale, Santiago du Chili, a eu la surprise de voir son salaire nettement gonflé, au moment de recevoir sa paye, rapporte le journal chilien Diario Financiero. Et ce, sans avoir été prévenu en amont du versement d'une prime ou d'une augmentation. Au lieu des 500 000 pesos chiliens, soit environ 515 €, de salaire mensuel qu'il touche habituellement, l'homme a perçu 165 398 851 pesos chiliens, soit quelque 170 000 €. Son salaire lui a été versé plus de 300 fois (25 ans de paie), à cause d'une erreur humaine. C'est une faute qui coûte cher à l'entreprise. Le salarié n'a pas remboursé son employeur de la somme versée par erreur bien qu'il eût pourtant bien promis qu'il reverserait les fonds, en apprenant que cette augmentation relevait en fait d'une méprise.

## Moins de shampoing pour plus d'eau

Le maire de Castenaso, une petite ville italienne située près de Bologne, a récemment interdit aux coiffeurs et barbiers de sa commune de procéder à un double shampoing sur leurs clients. Selon The Guardian, cette décision inédite dans le pays a pour but de lutter contre la sécheresse qui règne actuellement dans la région et surtout d'éviter le gaspillage d'eau. « Si nous multiplions la quantité d'eau utilisée pour chaque client, nous parlons de milliers de litres par jour », déplore Carlo Gubellini. La mesure a été mise en place dès samedi et trois jours plus tard, des contrôles ont eu lieu dans les dix salons de coiffure et barbiers que compte cette commune de 16.000 habitants. Si les établissements ne respectent pas les règles, ils s'exposent à des amendes pouvant aller jusqu'à 500 euros. La municipalité de Castenaso a également tenu à distribuer un manuel explicatif aux professionnels. Dans ce document, elle les informe qu'un robinet ouvert laisse couler 13 litres d'eau par minute et qu'il faut au moins 20 litres pour rincer deux fois les cheveux d'une personne. Sauf prolongation, cette mesure devrait durer jusqu'à la fin du mois de septembre. Au-delà le maire va-t-il imposer la boule à zéro ?

## Ne blaire pas les blaireaux !

Christophe se rendait à Paris avec un faux blaireau à bord d'un TER lorsqu'il a reçu une amende de 150 euros pour un « objet dangereux ou encombrant ». La réplique de l'animal avait pris place mercredi 29 juin dans le TER entre Rouen et Paris aux côtés de Christophe Coret, le président de l'association AVES qui défend la faune sauvage. « On était invités pour faire une animation pédagogique pour les enfants dans Paris et on avait décidé de ramener un blaireau en résine pour montrer aux enfants ce qu'était cet animal qu'ils connaissent très peu », explique-t-il. « On ne les voit pas souvent parce qu'ils sortent souvent la nuit », ajoute-t-il. En effet, il est rare d'apercevoir un blaireau et encore plus dans un TER. Il est important de savoir qu'il n'est pas classé comme nuisible, sauf peut-être aux yeux du contrôleur de la SNCF. « Le contrôleur du train a considéré que c'était un objet inapproprié pour un train et adressé un PV de 150 euros pour un objet « dangereux ou encombrant » dans un train ».

L'animal fait tout de même 85 cm de long, comme l'explique Christophe Coret. Une réplique à taille réelle donc, le blaireau mesure en moyenne 90 cm avec sa queue et peut peser jusqu'à 20kg. « Il y a des valises beaucoup plus grandes donc je ne me suis pas douté un instant que ça allait poser problème ». Après avoir reçu une amende de 150 euros, au moment de rentrer en Normandie, « le blaireau est resté à Paris », rigole-t-il, « je n'ai pas pris le risque de prendre le blaireau ». Au vu de la bonne foi de son propriétaire, la SNCF a assuré que l'amende serait finalement remboursée.



## Rigolard

**\*Le professeur de chimie inscrit la formule HNO<sub>3</sub> sur le tableau. Il interroge ensuite un élève : - Que signifie cette formule ? - Heu, je l'ai sur le bout de la langue, monsieur ! - Crachez-la tout de suite, c'est de l'acide nitrique !**

**\*La maîtresse dit à Toto :**  
Tu es épicer. J'entre dans ton magasin et je choisis une salade à 1 euro, un kilo de carottes à 3 euros et trois litres de jus d'oranges à 4,50 euros. Combien je te dois ?  
Toto réfléchit un moment et se met dans la peau de l'épicier :  
- « Ne vous en faites pas ma p'tite dame, vous me réglerez votre note demain ! »

**\*Un père et son fils vont à l'opéra :**  
- Papa, qui est le monsieur qui fait peur à la dame en faisant de grands gestes ?  
- Il ne veut pas lui faire peur, c'est le chef d'orchestre.  
- Alors pourquoi la dame, elle crie ?

**\*Deux hommes qui ne se connaissent pas** se retrouvent côté à côté dans un avion.  
Un des deux hommes dit :  
- Monsieur, je crois avoir déjà vu votre tête quelque part.  
L'autre répond :  
- Impossible, je l'ai toujours gardé sur moi !

**\*Très mécontent, un client entre**

**dans un magasin animalier et s'écrit :**

- Le chien que vous m'avez vendu ne vaut rien !  
- Et pourquoi donc ? demande le vendeur.  
- La nuit dernière, il a tellement aboyé que nous n'avons pas entendu les cambrioleurs.

**\*Un enfant va voir sa mère en pleurant. Celle-ci lui demande :**

- Pourquoi pleures-tu mon chéri ?  
- C'est parce que papa s'est donné un coup de marteau sur le doigt en voulant planter un clou.  
- Mais tu n'as pas de raison de pleurer, cette situation aurait même pu être comique et tu aurais pu en rigoler !  
- C'est ce que j'ai fait...

**\*Deux amis discutent en revenant de l'hippodrome :**

- J'ai vraiment pas de chance ! Dit le premier.  
- Ah, mais pourquoi ? Lui demande le second.  
- Comme tu le sais, je suis né le 07 07 1977.  
- Donc le sept est ton chiffre porte bonheur ?  
- Exactement ! Ainsi je suis allé jouer 7777 € sur le cheval numéro 7 de la septième course.  
- Et il est arrivé 1er ?  
- Ben non, il est arrivé septième...

## A VENDRE

Local à vendre bien situé

**Superficie**  
**250 m<sup>2</sup>**

77 BD Ghandi  
Casablanca-Anfa

Contact :

06 81 80 13 07

## LOUONS DES BUREAUX DE TOUTES SUPERFICIES

Angle boulevard de la Résistance, Rond-point d'Europe et Boulevard Zerkouni  
Contactez-nous au 0661177444



# DASHING

# L'ART DE VOYAGER



# SPÉCIAL DIGITALISATION

## Les cahiers du Canard Libéré

Edition spéciale

Directeur de la publication Abdellah Chankou

**Hicham Chiguer**  
**L'innovation  
a besoin de  
sécurité juridique**



**Maroc 4.0 ENTRE  
OPPORTUNITÉS,  
RISQUES ET DÉFIS**



SPÉCIAL

DIGITALISATION

EDITO

Par Saliha  
Toumi

# Le Maroc à l'heure digitale

**I**ci comme ailleurs, la révolution numérique n'est plus une option stratégique : c'est un fait accompli. Intelligence artificielle générative, cloud computing, cybersécurité, big data, automatisation des processus... Les nouvelles technologies redessinent en profondeur le monde de l'entreprise, ses modèles économiques, ses chaînes de valeur et jusqu'à sa culture managériale. Face à cette lame de fond, la frilosité n'est plus de mise. Il faut s'adapter — ou décrocher.

Au Maroc, comme dans le reste du monde, le mouvement est enclenché. Par conviction pour certains dirigeants qui y voient un levier de compétitivité et d'innovation. Par nécessité pour d'autres, bousculés par la concurrence, les nouveaux usages et l'exigence d'instantanéité des consommateurs. Car le numérique n'est pas qu'un outil : c'est un environnement. Et dans cet environnement, ne pas évoluer revient à céder du terrain.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Le taux de pénétration d'Internet dépasse désormais 90 % de la population marocaine, porté par la généralisation du smartphone. Les paiements électroniques progressent à deux chiffres chaque année, stimulés par l'essor du e-commerce et des services dématérialisés. Les plateformes de

cières témoignent d'un effort réel de modernisation. Certes, les résistances au changement persistent, et la fracture numérique demeure une réalité dans certains territoires. Mais la trajectoire est claire : l'État lui-même devient plateforme.

Derrière les réussites les plus visibles, il y a souvent une gouvernance volontariste. Des dirigeants qui ont compris que les schémas traditionnels s'essoufflent et que la compétitivité passe par l'innovation, la donnée et l'agilité organisationnelle. Les modes de collaboration évoluent : télétravail hybride, outils collaboratifs, gestion de projet en mode agile. La formation continue devient une nécessité stratégique, tant les compétences numériques conditionnent désormais l'employabilité.

Pour autant, la transition n'est pas homogène. Selon les dernières enquêtes nationales, une part significative de PME reste encore à un stade intermédiaire de maturité digitale, freinée par le coût des investissements, le déficit de compétences ou la crainte du cyber-risque. Car la digitalisation a son revers : multiplication des cyberattaques, dépendance accrue aux infrastructures technologiques, précarisation de certains métiers traditionnels.

L'« ubérisation » de l'économie, cette mise en concurrence permanente facilitée par les plateformes, bouscule des secteurs entiers : transport, hôtellerie, commerce de proximité. Elle crée des opportunités pour les plus agiles, mais fragilise ceux qui ne disposent ni des moyens ni des outils pour s'adapter. L'économie numérique concentre aussi la valeur autour de grands acteurs technologiques mondiaux, posant la question de la souveraineté digitale.

Il y a vingt ans, économie traditionnelle et nouvelle économie pouvaient encore cohabiter. Aujourd'hui, la frontière s'estompe : toute entreprise est, d'une manière ou d'une autre, une entreprise numérique. Même l'artisan le plus traditionnel dépend des réseaux sociaux pour sa visibilité, des applications pour ses commandes, des paiements électroniques pour sa trésorerie.

Faut-il s'en féliciter ? Oui, si le numérique est pensé comme un levier d'inclusion, de productivité et de transparence. Oui, s'il favorise l'innovation locale, l'émergence de startups créatrices d'emplois et l'accès élargi aux services publics. Mais à condition de ne pas céder à l'illusion techniciste : la technologie n'est qu'un outil. Sans vision stratégique, sans régulation adaptée et sans investissement massif dans l'éducation et la formation, elle peut aussi accentuer les inégalités.

Le digital est une formidable promesse. À nous d'en faire un projet collectif plutôt qu'un simple mouvement subi. Car dans cette course permanente à la connexion, la vraie question n'est peut-être pas de savoir si nous devons monter dans le train du numérique - il est déjà parti - mais comment nous assurer que personne ne reste sur le quai. ▶

**La formation continue devient une nécessité stratégique, tant les compétences numériques conditionnent désormais l'employabilité.**

livraison, de mobilité ou de réservation se sont installées dans le quotidien urbain. Le consommateur marocain est devenu un « e-chaland » exigeant, pressé, hyperconnecté, habitué à comparer, commenter et noter en temps réel.

Le fameux acronyme ATAWAD — anytime, anywhere, any device — n'est plus un slogan marketing : c'est une norme sociale. Travailler, acheter, apprendre, consulter un médecin, payer ses impôts ou demander un document administratif... tout tend vers l'instantanéité et la mobilité. La téléconsultation médicale s'installe, les drones surveillent les cultures agricoles, les tablettes remplacent les plans papier sur les chantiers, les plateformes numériques transforment l'industrie du voyage. Aucun secteur n'échappe à la « Net-attitude ».

Cette dynamique irrigue également l'administration publique. La digitalisation des services fiscaux, la généralisation des paiements en ligne des taxes, la plateforme de création d'entreprises, la dématérialisation progressive des procédures judiciaires ou fon-

Nous puisions dans  
nos racines...



...pour conquérir l'avenir

**MAROC**  
**SÉNÉGAL**  
**BÉNIN**  
**CÔTE D'IVOIRE**

Depuis plus d'un demi-siècle, Holmarcom n'a cessé d'évoluer et de se renouveler. Fort de ses racines et porté par une stratégie de croissance entreprenante, le Groupe poursuit sa politique d'investissement dans des secteurs stratégiques pour l'essor durable du Maroc et s'ouvre à de nouveaux défis dans le continent africain.

[www.holmarcom.ma](http://www.holmarcom.ma)



# SPÉCIAL

## DIGITALISATION

### L'économie marocaine à l'épreuve de l'Intelligence artificielle

# LE TEMPS DES CHOIX STRATÉGIQUES

En quelques années, l'intelligence artificielle a quitté les centres de recherche pour s'installer au cœur des banques, des champs agricoles, des réseaux télécoms et des administrations. Portée par l'explosion des données et la révolution de l'IA générative, elle redessine les modèles économiques et peut donner un puissant élan à la modernisation du Maroc.



Un drone agricole multi-usage

Présentée il ya quelques années à Casablanca, une étude de McKinsey & Company avait déjà identifié les secteurs nationaux où l'intelligence artificielle (IA) pouvait générer le plus fort impact : banque, télécoms, assurance, industrie automobile, agriculture, énergie, e-gouvernement et auto-entrepreneuriat. Huit ans plus tard, le diagnostic demeure pertinent mais l'enjeu a changé d'échelle. L'IA n'est plus une promesse technologique : elle devient une infrastructure stratégique. Depuis l'avènement de l'IA générative en 2023, la compétition mondiale s'est accélérée. Les investissements dans l'IA se chiffrent désormais en centaines de milliards de dollars à l'échelle internationale, tandis que les entreprises intègrent des modèles prédictifs et conversationnels dans leurs processus métiers. Le Maroc, engagé dans sa stratégie « Maroc Digital » et dans la modernisation de ses services publics, ne peut rester à la traîne.

#### Modèles prédictifs

Dans le secteur bancaire, l'impact potentiel reste considérable. L'IA permet aujourd'hui d'affiner le scoring crédit grâce à l'analyse pré-

dictive, de détecter les transactions suspectes en temps réel, d'anticiper le churn (départ des clients) et de personnaliser les offres à grande échelle. Avec la montée des paiements électroniques et du mobile banking, les établissements financiers disposent d'un volume de données inédit. Exploité intelligemment, ce capital informationnel peut améliorer la gestion du risque tout en fluidifiant l'expérience client. Même logique dans l'assurance, où la recrudescence des fraudes et la complexité des sinistres appellent des outils sophistiqués. Les algorithmes de machine learning permettent de repérer des anomalies comportementales, de croiser des milliers de variables en quelques secondes et d'identifier des schémas frauduleux avant indemnisation. L'IA contribue également à accélérer le traitement des dossiers et à affiner la tarification des risques. Du côté des télécoms, l'enjeu dépasse désormais l'optimisation publicitaire. Avec le déploiement de la 5G et l'explosion des usages data, l'IA est utilisée pour optimiser les réseaux, anticiper les pannes, gérer dynamiquement la capacité et personnaliser les offres commerciales. Elle devient un outil central de pilotage opérationnel. L'administration publique n'est pas en reste. La digitalisation de nombreux services, fiscalité, justice, foncier, création d'entreprise,

ouvre la voie à une administration plus proactive. L'IA peut automatiser le traitement des requêtes, analyser les réclamations, détecter les irrégularités et améliorer la planification des politiques publiques. L'e-gouvernement ne se limite plus à la dématérialisation : il s'oriente vers l'«administration intelligente», capable d'anticiper les besoins des usagers. Mais c'est peut-être dans la gestion des ressources naturelles que l'IA révèle son caractère stratégique. Le Maroc a fait face à un stress hydrique structurel, accentué par des années successives de sécheresse avant que le ciel ne redévienne clément en 2026. Les outils d'intelligence artificielle permettent désormais de modéliser l'évolution des nappes phréatiques en intégrant des variables multiples pluviométrie, température, évapotranspiration, nature des sols, prélèvements agricoles ou interactions avec les cours d'eau. Grâce aux capteurs connectés et à l'analyse prédictive, il devient possible de suivre en temps réel l'état des réserves et d'anticiper leur évolution. Dans l'agriculture, secteur vital pour l'économie et l'emploi, l'IA facilite l'irrigation de précision, l'optimisation des intrants et la détection précoce des maladies des cultures via l'imagerie satellite ou les drones. Ces technologies contribuent à réduire la consommation d'eau et à préserver la nappe phréatique, tout en améliorant les rendements.

#### Impératif de résilience

À l'heure du changement climatique, il ne s'agit plus d'un luxe technologique mais d'un impératif de résilience. L'industrie automobile, pilier des exportations nationales, intègre également l'IA dans la maintenance prédictive, la gestion des chaînes logistiques et le contrôle qualité automatisé. Quant à l'auto-entrepreneuriat et aux startups, l'accès à des outils d'IA générative démocratise la création de contenu, l'analyse de marché et la gestion de la relation client, abaissant les barrières à l'entrée. Reste une question centrale : celle des compétences et de la gouvernance des données. Car l'IA ne produit de valeur qu'à condition d'être adossée à des infrastructures robustes, à une cybersécurité renforcée et à des talents formés. La bataille n'est pas seulement technologique ; elle est éducative et réglementaire. En 2018, l'IA apparaissait comme un gisement d'opportunités sectorielles. En 2026, elle s'impose comme un levier de souveraineté économique. Pour le Maroc, l'enjeu n'est plus de savoir si l'intelligence artificielle transformera ces secteurs, mais à quelle vitesse et avec quel niveau d'ambition stratégique, cette transformation sera conduite. Tout un programme. ▶

# SPÉCIAL

## DIGITALISATION

Idarati électronique

# Vers la fin du maquis administratif ?

Aujourd'hui, l'usager doit composer avec une multitude de sites et d'applications, souvent cloisonnés et peu interconnectés.

JAMIL MANAR

**A**l'heure où la maîtrise des infrastructures numériques s'impose comme un enjeu stratégique majeur, le Maroc lance « Idarati électronique », une architecture nationale destinée à centraliser et rationaliser l'accès aux services publics. Entre simplification des démarches, interopérabilité des systèmes et souveraineté des données, le projet ambitionne de consolider la confiance numérique et de franchir un nouveau cap dans la modernisation de l'État.

Lancé à Rabat mardi 10 février par la ministre de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, Amal El Fellaïh Seghrouchni, en présence du président de la Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP), Omar Seghrouchni, « Idarati électronique » ne se limite pas au lancement d'une plateforme supplémentaire. Il s'agit d'une refonte en profondeur de l'architecture des services publics en ligne.

Objectif : mettre fin à la dispersion des portails administratifs et offrir au citoyen un point d'entrée unique pour l'ensemble de ses démarches. Derrière cette ambition se profile un chantier d'envergure, qui touche à la gouvernance des données, à la cybersécurité et à la coordination interinstitutionnelle.

### Un guichet unique numérique

Aujourd'hui, l'usager doit composer avec une multitude de sites et d'applications, souvent cloisonnés et peu interconnectés. « Idarati électronique » vise à structurer cet écosystème fragmenté autour d'une architecture fédératrice.

Chaque administration conservera ses compétences et ses prérogatives, mais l'ensemble sera articulé via une infrastructure commune garantissant la fluidité et la sécurisation des échanges d'informations. L'objectif est d'éviter au citoyen de répéter les mêmes formalités auprès de différentes entités. Le principe du « dites-le une seule fois » devient ainsi le socle du dispositif. Il ne s'agit pas simplement d'accroître la digitalisation, mais de rationaliser l'existant en imposant une logique d'interopérabilité et de cohérence.

### L'identité numérique comme clé d'accès

Au cœur du système, l'identité nationale électronique adossée à la carte nationale biométrique jouera un rôle central. L'infrastructure de base fournie par la Direction générale de la sûreté nationale (DGSN) servira de socle sécurisé auquel viendront se connecter les différents services publics. Ce choix traduit la volonté de s'appuyer sur des fondations institutionnelles éprouvées plutôt que de créer

un nouveau dispositif entièrement. La transformation se veut progressive, évolutive et inscrite dans un cadre régional clairement défini. La cybersécurité constitue un pilier essentiel du projet. La gestion des accès, l'authentification et la protection contre les intrusions relèveront des autorités compétentes, selon une répartition rigoureuse des responsabilités.

### Protection des données

La CNDP est associée au projet dès sa conception. L'approche dite de « privacy by design » implique que la protection des données personnelles soit intégrée en amont dans l'architecture technique, et non traitée *a posteriori*. Concrètement, le système reposera sur des identifiants sectoriels distincts : un pour la santé, un autre pour la fiscalité, un autre encore pour le transport ou les prestations sociales. Cette compartmentation vise à limiter les croisements excessifs de bases de données et à réduire les risques liés à la concentration d'informations sensibles. L'enjeu est d'équilibrer interconnexion administrative et respect strict de la vie privée, condition indispensable à l'adhésion des citoyens.

### Une transformation graduelle

La convergence des services ne signifie pas uniformisation immédiate. Les administrations progresseront à des rythmes

différenciés, en fonction de leur maturité numérique et de leurs contraintes propres. Si l'ambition est collective, le déploiement sera graduel. Le succès du projet dépendra ainsi de la capacité des institutions à coopérer et à dépasser les logiques sectorielles. Car au-delà de la technique, c'est une culture administrative nouvelle qui est en jeu, fondée sur la coordination, le partage d'information et la transversalité.

### Un choix stratégique

« Idarati électronique » s'inscrit dans une vision plus large : celle d'un État numérique structuré autour de la souveraineté technologique et de la confiance. Dans un contexte international où la maîtrise des données et des infrastructures numériques devient un levier de puissance, le Maroc entend affirmer son autonomie en matière de gestion des données publiques. Reste la question essentielle : la simplification promise sera-t-elle perceptible pour le citoyen ? Car la réussite d'un tel projet ne se mesurera pas à la sophistication de son architecture, mais à sa capacité à réduire concrètement les délais, les doublons et les frictions administratives. Si le pari est tenu, « Idarati électronique » pourrait marquer une étape décisive dans la modernisation de l'administration marocaine. À défaut, il ne serait qu'un portail supplémentaire dans un paysage numérique déjà foisonnant. ▶



Les ministres Amal Serghouchni, Mohamed Bensaïd et le président de la CNDP Omar Seghrouchni.

## Services publics connectés

# Rapides, sûrs, accessibles

**Grâce à la mutualisation numérique, à l'extension de l'identité digitale et à la coordination entre institutions, les démarches et services deviennent plus rapides et plus sûres, modifiant durablement la relation entre l'administration et les citoyens.**



**RACHID WAHBI**

**L**a digitalisation ne se limite plus à la mise en ligne de formulaires ou à des projets isolés. L'État construit désormais un écosystème intégré où les services, les procédures et les informations circulent de manière fluide. Cette transformation vise à rapprocher l'administration des usagers, à simplifier les démarches et à renforcer la transparence et la sécurité des interactions numériques.

### **Un portail unique pour transformer l'expérience des usagers**

L'un des jalons majeurs de cette transition a été le développement d'un portail national regroupant l'ensemble des services publics accessibles en ligne. Cette interface centralisée permet aux citoyens et aux entreprises de consulter, initier et suivre leurs démarches à distance, réduisant

ainsi les déplacements et la complexité administrative. La simplification des parcours est au cœur de cette initiative. Les utilisateurs peuvent identifier plus facilement la procédure à accomplir, préparer les documents nécessaires et suivre l'état d'avancement de leur dossier. Ce portail sert également de socle pour connecter différents systèmes entre eux, favorisant l'interopérabilité et la cohérence entre administrations. Cette approche transforme la relation entre l'usager et l'État. La centralisation et l'intuitivité de l'interface rapprochent l'expérience des standards du secteur privé, tout en introduisant une nouvelle rigueur dans l'organisation interne des services publics. L'administration devient plus lisible, plus rapide et plus accessible, quelle que soit la situation géographique ou le profil de l'usager.

### **L'identité digitale sécurisée, un levier de confiance**

Le développement de l'identité digitale constitue un second pilier de l'e-gouvernement. Elle permet aux citoyens d'accé-

der aux services en ligne avec un niveau de sécurité renforcé, tout en réduisant la nécessité de déplacements physiques pour vérification de leur identité. Cette solution favorise la simplification et la fiabilité des démarches. Elle permet d'effectuer des opérations sensibles, de valider des documents officiels et d'interagir avec plusieurs administrations sans duplication des justificatifs. L'usage généralisé de cette identité numérique instaure un climat de confiance essentiel pour l'adoption massive des services en ligne. Au-delà de l'accès aux services, l'identité digitale ouvre la voie à une intégration plus large, où différents systèmes publics peuvent communiquer et partager des informations de manière sécurisée. Cette approche renforce la cohérence de l'action publique et prépare le terrain à de nouvelles innovations dans le domaine de l'e-gouvernement.

### **Coopération, infrastructures et inclusion numérique**

La transformation numérique s'appuie également sur la coordination entre institutions et le développement d'infrastructures robustes. La mutualisation des ressources et des systèmes, ainsi que l'extension de la connectivité, garantissent la continuité et la qualité des services publics accessibles en ligne.

Les initiatives se doublent d'efforts pour réduire la fracture numérique. Des programmes de sensibilisation et de formation accompagnent les citoyens moins familiers avec les outils digitaux, afin que la transition vers le numérique soit inclusive. La sécurité et la facilité d'usage demeurent des priorités pour renforcer la confiance des usagers.

L'e-gouvernement ne se limite donc pas à un progrès technique : il transforme les méthodes de travail des administrations et leur relation avec les citoyens. Les services deviennent plus rapides, plus transparents et plus accessibles, inscrivant durablement le numérique au cœur du fonctionnement de l'État. ▶

# SPÉCIAL

## DIGITALISATION

### Le Maroc doit inventer sa propre voie

AHMED ZOUBAÏR

**L**a digitalisation n'est plus une tendance, elle est devenue le moteur incontournable de nos sociétés et de nos économies. De la santé à l'éducation, en passant par le commerce, l'industrie et la finance, le numérique transforme en profondeur nos manières de travailler, de produire et de consommer. Les opportunités sont immenses : gain de productivité, accès instantané à l'information, création de nouvelles formes d'emploi, expansion des marchés et démocratisation de services autrefois réservés à quelques-uns. Pour les entreprises, la digitalisation offre un formidable levier de croissance et d'innovation. Les start-ups fleurissent dans des secteurs jadis fermés, les PME accèdent à l'international et la data devient un outil stratégique pour anticiper les besoins et optimiser les processus. Pour les individus, le numérique simplifie la vie quotidienne, ouvre l'accès à l'éducation et aux services, et favorise des échanges plus rapides et plus fluides à l'échelle mondiale. Mais cette révolution comporte aussi ses zones d'ombre. L'automatisation et l'IA peuvent fragiliser certains emplois traditionnels, accentuer les inégalités entre ceux qui maîtrisent les outils numériques et ceux qui en sont exclus, et concentrer la valeur économique entre quelques acteurs globaux. Sur le plan social, la digitalisation favorise parfois l'isolement, la surcharge d'information et la fragilité de la vie privée. L'économie peut être bouleversée du jour au lendemain par des disruptions technologiques, mettant en danger des secteurs entiers. La vraie question n'est donc pas de savoir si nous devons adopter la digitalisation — elle est déjà là — mais comment nous pouvons en tirer le meilleur tout en limitant ses effets pervers. Cela implique des politiques publiques éclairées, une éducation adaptée, une éthique numérique forte et une capacité d'anticipation chez les entreprises et les citoyens. La digitalisation est un levier d'avenir, mais elle est aussi un défi de responsabilité collective. Savoir l'apprivoiser, l'accompagner et la réguler déterminera si elle sera, pour notre société, une source de prospérité partagée ou un facteur d'exclusion et de déséquilibre. Il ne faut pas s'y tromper : derrière les promesses de progrès et de prospérité accrue se cachent des périls réels : des données personnelles siphonnées sans véritable consentement, des algorithmes qui perpétuent, sous couvert de neutralité, les biais de leurs concepteurs, des décisions critiques déléguées à des boîtes noires inexplicables. Une question fondamentale se pose plus que jamais : qui est responsable lorsqu'une IA refuse un crédit, écarte un CV ou suggère un diagnostic médical erroné ? L'arsenal juridique national pour l'essentiel date d'une époque où l'IA était de la science-fiction.

La loi 09-08 sur la protection des données personnelles, aussi pionnière fut-elle, ne suffit plus à contenir les défis de l'apprentissage automatique et des modèles prédictifs. Cette absence de règles claires est un frein paradoxal. Elle effraie les investisseurs prudents, décourage les chercheurs soucieux d'éthique et maintient les citoyens dans un flou anxiogène. L'innovation a besoin de certitudes pour s'épanouir. Il est temps que le législateur se saisisse du sujet avec sérieux et pragmatisme. Nul besoin de copier-coller des lois étrangères, il faut que le Maroc invente sa propre voie, en cohérence avec ses valeurs et à ses réalités. ▶

## Hicham Chiguer

# L'innovation a besoin de sécurité juridique

*Entre hyperscalers mondiaux et souveraineté numérique, le Maroc marche sur une ligne de crête : profiter de l'innovation globale sans perdre la maîtrise de ses données stratégiques. Dans cet entretien accordé au Canard Libéré, Hicham Chiguer, président de l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc (AUSIM), défend un modèle hybride assumé, ni dépendance subie, ni autarcie numérique, où la vraie souveraineté se joue moins dans l'emplacement des serveurs que dans la gouvernance, la réversibilité et la capacité du Royaume à décider par lui-même.*

Propos recueillis par JAMIL MANAR

**Le Canard Libéré : le Maroc peut-il concilier recours aux hyperscalers internationaux et véritable souveraineté du Cloud ? Autrement dit, sommes-nous en train de construire un Cloud marocain... ou simplement d'héberger nos données chez les géants étrangers ?**

**Hicham Chiguer :** La vraie question n'est pas : hyperscalers ou souveraineté ? Mais surtout : qui contrôle la donnée, qui décide, et qui peut reprendre la main ? Aujourd'hui, soyons honnêtes : nous utilisons largement les hyperscalers quand il ne s'agit pas de « SI sensibles ». Et c'est normal. Ils apportent innovation, scalabilité, IA et sécurité. Refuser cela serait une posture idéologique. Mais héberger au Maroc ne veut pas dire être souverain. La souveraineté, ce n'est pas la géographie, c'est la gouvernance. Le Maroc est en train de construire un modèle hybride : des données critiques maîtrisées juridiquement, des innovations ouvertes avec les hyperscalers et la capacité de réversibilité. La dépendance n'est pas un problème si elle est choisie et pilotée. Elle devient un risque lorsqu'elle est subie. Nous ne construisons pas un Cloud "contre" les géants. Nous construisons un Cloud capable de négocier avec eux.

**Le nouveau cadre de qualification des prestataires Cloud améliore-t-il réellement la sécurité des données marocaines, ou risque-t-il de freiner l'innovation ? Trouvons-nous le bon équilibre entre régulation et compétitivité ?**

Toute régulation est un équilibre instable. Si elle est floue, elle bloque. Si elle est intelligente, elle rassure. Le Maroc a fait un choix intéressant : ne pas interdire, mais encadrer. La logique de qualification introduit une responsabilité claire pour les fournisseurs traitant des SI sensibles. Le risque serait la sur interprétation. Le danger n'est pas la loi, c'est l'excès de prudence des organisations qui s'auto imposent des règles plus strictes que nécessaire. L'innovation a besoin de sécurité juridique. La compétitivité a besoin de confiance. Le bon équilibre serait un cadre ferme sur les données critiques et une liberté maximale sur les usages non sensibles.

**Les administrations publiques migrent-elles vers le Cloud au bon rythme ? Où sont les blocages : techniques, budgétaires, culturels ou politiques ?**

Le rythme est prudent. Trop prudent pour certains, responsable pour d'autres. Les blocages ne sont pas



Hicham Chiguer.

d'abord techniques. Ils sont budgétaires (Modèle OPEX), culturels (avec la peur de perdre le contrôle et le pouvoir) et organisationnels (une absence de gouvernance Cloud structurée). Notre Livre Blanc sur le Cloud sorti en Q4 2025 montre que seulement 4 organisations sur 10 ont une gouvernance Cloud formalisée. Ce n'est pas un problème technologique. C'est un problème de pilotage. L'administration avance, mais la transformation Cloud est d'abord un sujet de management public, pas d'infrastructure.

**Le Cloud profite-t-il vraiment aux PME marocaines ou reste-t-il surtout l'apanage des grandes entreprises ? Risquons-nous une fracture numérique entre grands groupes et tissu économique réel ?**

Aujourd'hui, il profite surtout aux grandes entreprises. Pourquoi ? Parce que 67 % des organisations ne mesurent pas le ROI Cloud (cf. Livre blanc Cloud). Si les grands groupes ont déjà du mal à objectiver la valeur, imaginez les PME sans équipe SI dédiée. Le risque de fracture existe. Mais paradoxalement, le Cloud est aussi la meilleure chance des PME pour des raisons très valables telles que : peu ou pas d'investissement initial lourd, un accès aux mêmes outils que les grands et une scalabilité immédiate. Ce qui manque ? C'est un accompagnement, de la formation et la mutualisation sectorielle qu'on voit ailleurs mais pas chez nous. Le Cloud peut réduire la fracture, mais sans pédagogie économique, il peut aussi l'élargir.

**Avec l'essor des data centers et de la 5G, le Maroc peut-il devenir un hub régional du Cloud en Afrique ? Et si oui, qu'est-ce qui manque encore pour y parvenir ?**

Objectivement oui. Nous avons la position géographique stratégique, la stabilité politique, la connectivité internationale et l'ambition institutionnelle. Mais devenir hub ne signifie pas seulement construire des data centers. Il faut des compétences locales massives, une énergie compétitive et durable, une régulation claire et lisible à l'international et une confiance continentale. Le Maroc peut devenir un "pont numérique" entre Europe et Afrique mais un hub Cloud se construit sur la confiance régionale, pas uniquement sur la fibre optique. ▶

# SPÉCIAL

## DIGITALISATION

### Royal Air Maroc

# Le digital au cœur de l'expérience passager

**Expérience client repensée, mobile au cœur du parcours voyageur, personnalisation avancée et déploiement international : Royal Air Maroc franchit un nouveau cap dans sa stratégie digitale. Avec déjà un passager sur trois réservant en ligne et une ambition claire à l'horizon 2030, la compagnie nationale fait du e-commerce un levier structurant de sa performance et de sa compétitivité.**



La nouvelle application mobile de RAM a été pensée comme un compagnon de voyage digital.

JAMIL MANAR

Royal Air Maroc poursuit résolument sa mue digitale. Face à l'évolution rapide des usages et aux attentes croissantes des voyageurs en matière de simplicité, de fluidité et de personnalisation, la compagnie aérienne marocaine a déployé une stratégie e-commerce ambitieuse, désormais au cœur de son modèle de développement. Portée par une direction dédiée et une équipe d'experts aux compétences complémentaires, cette transformation vise à conjuguer croissance des ventes, excellence opérationnelle et expérience client de nouvelle génération. Aujourd'hui, un passager sur trois effectue sa réservation via les canaux digitaux de Royal Air Maroc, application mobile ou site web, confirmant l'ancrage du e-commerce dans les habitudes de voyage et la pertinence des investissements engagés par la compagnie

#### Une expérience client entièrement repensée

Au centre de cette stratégie figure la refonte complète du parcours client digital. Royal Air Maroc a conçu une expérience fluide et omnicanale, intégrant de manière cohérente le site web et l'application mobile. L'objectif : simplifier chaque étape du voyage, de la recherche du vol jusqu'au retour, tout en proposant des services à forte valeur ajoutée. La personnalisation constitue un axe clé de cette approche. Grâce à l'exploitation avancée des données clients et à l'utilisation de technologies de machine learning, la compagnie adapte sa communication aux profils et aux comportements des voyageurs, renforçant ainsi la pertinence des interactions et la satisfaction client.

#### L'application mobile, pilier du dispositif digital

Véritable pierre angulaire de la stratégie e-commerce, la nouvelle application mobile de Royal Air Maroc a été pensée comme un compagnon de voyage digital. Entièrement repensée, elle centralise l'ensemble du parcours client : recherche et réservation de vols, paiement sécurisé, gestion des options (bagages, choix du siège, surclassement), enregistrement en ligne, notifications personnalisées et accès aux services du programme de fidélité Safar Flyer. Cette refonte s'est traduite par des résultats tangibles : le parc utilisateurs a doublé pour atteindre un million d'utilisateurs, tandis que les indicateurs de satisfaction client ont enregistré un bond de 70%. Au-delà de l'acte de réservation, l'application vise à renforcer l'engagement, la récurrence d'achat et la valeur client, en accompagnant le voyageur avant, pendant et après son vol.

#### Une organisation dédiée et orientée performance

Pour soutenir cette ambition, Royal Air Maroc s'est dotée d'une direction e-commerce dédiée, chargée de piloter l'ensemble des leviers digitaux. Cette organisation permet une exécution agile des projets, un suivi fin de la performance et une optimisation continue des actions d'acquisition, de conversion et de fidélisation, appuyée sur des analyses avancées et une culture de la donnée.

#### Technologie, innovation et ouverture internationale

La stratégie digitale de la compagnie repose également sur une architecture technologique évolutive, nourrie par des partenariats stratégiques et le lancement régulier de projets innovants, notamment dans les domaines du mobile, de la data et de l'intelligence artificielle. Cette capacité d'innovation continue permet à Royal Air Maroc d'anticiper les évolutions du marché et d'améliorer durablement son efficacité opérationnelle. Sur le plan international, le e-commerce est aujourd'hui déployé dans plus de 50 pays, avec des dispositifs adaptés aux spécificités locales. Cette approche par marché accompagne l'expansion du réseau de la compagnie et soutient la croissance des ventes digitales à l'international.

#### Un levier stratégique au service des ambitions 2030

Le e-commerce s'impose désormais comme un levier central de la stratégie globale de Royal Air Maroc, en cohérence avec son contrat-programme, qui prévoit notamment l'extension de la flotte à 200 avions. Dans cette trajectoire, la compagnie entend renforcer encore son positionnement digital, en mettant l'innovation – et en particulier le mobile – au service d'une expérience client toujours plus fluide et personnalisée. L'objectif est clairement assumé : porter la part des réservations en ligne d'un passager sur trois aujourd'hui à un passager sur deux d'ici 2030. Une ambition qui illustre la volonté de Royal Air Maroc de placer le passager au cœur de sa transformation et de consolider sa compétitivité sur un marché aérien en pleine mutation. ▶

CRÉDIT IMMO

BANK OF AFRICA  
BMCE GROUP



LES FRAIS  
D'ENREGISTREMENT ?  
C'EST POUR NOUS !

30 000 DH  
OFFERTS\*



080 100 8100  
BANKOAFRICA.MA

Avec BANK OF AFRICA



Intelligence artificielle

# Éviter la dépendance algorithmique

*L'intelligence artificielle n'est plus un simple accélérateur d'innovation. Elle est devenue un levier de puissance économique, sécuritaire et géopolitique. Derrière les algorithmes se redessinent les rapports de force mondiaux : maîtrise des données, contrôle des infrastructures, capacité d'influence technologique. Dans ce contexte, une interrogation stratégique s'impose : le Maroc peut-il bâtir une souveraineté algorithmique ou risque-t-il de s'installer durablement dans une position d'utilisateur dépendant des grandes puissances technologiques ?*

JAMIL MANAR

### Une ambition numérique réelle, mais encore fragmentée

Le Royaume a clairement affiché, ces dernières années, sa volonté d'accélérer sa transformation digitale. Modernisation des services publics, essor des startups technologiques, digitalisation du secteur financier, montée en puissance de pôles universitaires spécialisés : la dynamique est tangible. L'IA est désormais présente dans la banque (scoring et détection de fraude), l'agriculture (irrigation intelligente), l'énergie (optimisation des réseaux), la santé (télé-diagnostic) ou encore la cybersécurité. Cependant, à la différence de certaines puissances qui ont formalisé de véritables doctrines nationales dédiées à l'intelligence artificielle — assorties de budgets pluriannuels, de priorités industrielles et d'objectifs de souveraineté — le Maroc avance surtout par intégration sectorielle. L'IA est intégrée dans des stratégies numériques plus larges, mais rarement pensée comme un axe autonome structurant. Le défi n'est donc pas l'absence d'initiatives. Il réside dans leur articulation autour d'une vision cohérente de souveraineté technologique.

### La dépendance algorithmique : un risque discret mais structurant

Aujourd'hui, l'essentiel des briques technologiques utilisées au Maroc — infrastructures cloud, solutions d'analyse de données, plateformes d'IA générative, outils avancés de cybersécurité — provient d'acteurs étrangers, principalement américains, européens ou asiatiques. Cette réalité concerne aussi bien les administrations que les banques, les opérateurs télécoms ou les grandes entreprises industrielles. Or, la dépendance algorithmique ne se limite pas à une question d'outillage. Elle est stratégique. Celui qui conçoit les architectures logicielles définit les standards, contrôle les mises à jour, encadre les flux de données et, à terme, influence les marges de décision. Les modèles d'IA, notamment génératifs, sont entraînés sur des corpus de données et selon des logiques qui échappent largement aux pays utilisateurs. Dans un monde où la donnée est devenue une ressource critique — parfois qualifiée de « nouvel actif stratégique » — la question centrale n'est plus seulement : qui utilise l'IA ? Mais : qui maîtrise les infrastructures, les modèles et les règles qui la rendent possible ?

### Hébergement et cloud : le cœur du nœud souverain

La souveraineté algorithmique passe d'abord par la maîtrise des infrastructures. Le Maroc dispose de data centers sur son territoire et renforce progressivement ses capacités d'hébergement. Mais une



part significative des services numériques repose encore sur des solutions cloud internationales. La localisation physique des serveurs ne suffit pas. Une infrastructure hébergée localement mais dépendante de technologies, de licences et de cadres juridiques étrangers soulève toujours la question du contrôle effectif. Les débats autour du « cloud de confiance » illustrent ce dilemme : comment concilier performance technologique, interopérabilité internationale et

### La bataille des talents et de la production locale

Éviter la dépendance algorithmique suppose également de produire, et non seulement d'adopter. Cela implique :

- La formation massive d'ingénieurs spécialisés en IA, data science et cybersécurité ;
- Le renforcement de la recherche appliquée dans les universités et les centres d'innovation ;
- Le soutien aux startups capables de développer des solutions adaptées aux spécificités marocaines, notamment en agriculture, gestion de l'eau, logistique ou services publics ;
- La capacité à auditer et à comprendre les systèmes importés.

Car sans expertise locale de conception et d'évaluation, la souveraineté reste théorique. La maîtrise d'un algorithme passe par la capacité à le comprendre, à l'adapter et à le sécuriser.

# SPÉCIAL DIGITALISATION

autonomie stratégique ? Le développement d'un écosystème cloud robuste, sécurisé et juridiquement maîtrisé apparaît comme une condition essentielle pour éviter une dépendance structurelle.

## Sécurité, régulation et gouvernance des données

La souveraineté algorithmique ne peut être dissociée de la sécurité nationale et de la régulation. Plusieurs institutions jouent déjà un rôle clé. La Direction générale de la Sécurité nationale (DGSN) constitue un pilier dans la gestion de l'identité numérique et des infrastructures régaliennes. La Direction générale de la sécurité des systèmes d'information (DGSSI) intervient dans la protection des infrastructures critiques.

La Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP) incarne le garde-fou juridique face aux risques liés à l'exploitation massive des données. Mais l'IA dépasse les frontières administratives traditionnelles.

Elle touche à la défense, à la finance, à l'énergie, à la santé, à la justice. Elle exige une gouvernance transversale capable d'anticiper les risques, de définir des normes éthiques, d'encadrer les usages sensibles et d'éviter les dérives liées aux biais algorithmiques. La souveraineté ne se décrète pas ; elle résulte d'un alignement entre

stratégie industrielle, cybersécurité, régulation des données et diplomatie technologique.

## Entre ouverture stratégique et autonomie maîtrisée

Le Maroc ne peut ni ne doit s'isoler technologiquement. L'interconnexion mondiale, les partenariats industriels et les transferts de compétences sont indispensables. Mais l'ouverture ne doit pas se confondre avec la dépendance. L'enjeu consiste à construire un équilibre : coopérer avec les grandes puissances technologiques tout en développant des capacités nationales propres. Autrement dit, participer pleinement à l'économie numérique mondiale sans renoncer à des marges de manœuvre stratégiques.

La question n'est donc pas de savoir si le Royaume utilise déjà l'intelligence artificielle — il le fait dans de multiples secteurs. La véritable interrogation est plus prospective : dans dix ans, sera-t-il un simple consommateur d'algorithmes conçus ailleurs ou un acteur capable d'en maîtriser les ressorts techniques, économiques et éthiques ?

À l'ère des données stratégiques et de la cybergéopolitique, la souveraineté ne se joue plus uniquement aux frontières physiques. Elle se joue dans les architectures invisibles des systèmes numériques. C'est dans ces lignes de code, plus que dans les discours, que se dessine l'avenir algorithmique du Royaume. ▶

## CNDP

# Le bouclier national des données à l'ère numérique

**La CNDP s'affirme comme le gardien des libertés individuelles face à l'explosion des services numériques. Entre sensibilisation des citoyens, accompagnement des entreprises et contrôle des administrations, la Commission trace la voie d'une souveraineté numérique forte et responsable, où innovation rime avec protection des données.**

**A**u moment où le Maroc se digitalise à grande vitesse, la protection des données personnelles cesse d'être une question technique pour devenir un enjeu stratégique. Identité numérique, services publics en ligne, paiements électroniques, intelligence artificielle... jamais les informations des citoyens n'ont circulé avec autant d'intensité. Dans ce contexte, la Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP) occupe une place centrale.

Sous la direction de Omar Seghrouchni, la CNDP a adopté une approche proactive : sensibilisation des citoyens, conseils aux entreprises, audits des administrations, suivi des transferts de données à l'étranger... L'objectif est clairement affiché : garantir que la modernisation numérique ne se fasse au détriment des libertés individuelles.

La CNDP exerce sa mission selon cinq axes essentiels : informer et accompagner le public et les responsables de traitement, contrôler et sanctionner les usages abusifs, assurer la transparence, gérer les plaintes et demandes d'autorisation, et tenir un registre public des traitements de données. Ces fonctions font de l'institution un véritable pilier de la souveraineté numérique nationale. Dans un paysage où la donnée est considérée comme une ressource stratégique, la CNDP se positionne comme un acteur clé pour équilibrer innovation et sécurité. Elle ne se limite pas à sanctionner, elle prépare le terrain pour une économie numérique responsable, où les citoyens peuvent naviguer et interagir en toute confiance.

Omar Seghrouchni et son équipe envoient un message clair : la modernisation numérique ne doit jamais se faire au prix des droits fondamentaux, et le Maroc peut construire son futur numérique sur des bases sûres et transparentes. ▶



Omar Seghrouchni, président de la CNDP.

Cybersécurité nationale

# Le nouveau champ de bataille



La transformation numérique du Royaume élargit, jour après jour, la surface d'exposition aux risques informatiques. À mesure que l'administration se digitalise, que les entreprises migrent vers le cloud et que les usages mobiles se généralisent, la menace cyber change d'échelle.

SALIHA TOUMI

**R**apports spécialisés, bilans institutionnels et rencontres internationales tenus depuis la seconde moitié de 2025 convergent : les attaques se multiplient, se sophistiquent et se professionnalisent. En parallèle, l'appareil national de défense se structure, gagne en maturité et s'inscrit davantage dans les dynamiques de coopération régionale et internationale. La cybersécurité n'est plus un sujet technique réservé aux directions informatiques. Elle est devenue un enjeu économique, stratégique et même diplomatique.

## Des volumes d'attaques en forte intensification

Les données publiées récemment par des acteurs spécialisés et des centres de veille confirment une pression constante sur les infrastructures marocaines. Sur le seul premier semestre 2025, des dizaines de millions d'événements de sécurité ont été détectés sur le territoire national. Derrière ces chiffres agrégés se cachent des réalités multiples : tentatives d'exploitation de vulnérabilités, campagnes de phishing ciblé, malwares bancaires, attaques par déni de service distribué (DDoS), intrusions via des identifiants compromis ou encore opé-

lations de reconnaissance automatisée. La tendance la plus marquante concerne la montée en puissance des attaques centrées sur l'humain. L'ingénierie sociale, le vol d'identifiants et l'implantation de logiciels espions progressent nettement. Les cybercriminels privilégient désormais l'accès discret aux comptes utilisateurs et aux réseaux internes plutôt que la simple perturbation visible des systèmes. L'objectif est dans l'équivoque : s'installer durablement, exfiltrer des données stratégiques, monnayer l'accès ou préparer des opérations de rançonciciel. Autre évolution notable : le Maroc figure régulièrement parmi les pays africains les plus ciblés dans certaines catégories d'attaques volumétriques. Cette exposition accrue s'explique par le poids économique du Royaume, la densité de ses infrastructures numériques, le développement de hubs financiers et industriels, ainsi que la place croissante qu'occupent ses entreprises dans les chaînes de valeur régionales. Plus l'économie se digitalise, plus elle devient attractive pour les réseaux criminels transnationaux.

### Une architecture nationale de défense en consolidation

Face à cette pression, l'État a accéléré la structuration de son dispositif. Les services chargés de la sécurité des systèmes d'information ont fait état, en 2025, d'un volume significatif d'incidents dont une partie a nécessité une mobilisation opérationnelle directe des équipes nationales de réponse aux incidents. Ces interventions couvrent la gestion de crises majeures, l'assistance technique aux organismes touchés et la coordination avec d'autres entités nationales et étrangères.

La prévention s'impose comme un pilier central de la stratégie. Des campagnes d'audit et d'évaluation de vulnérabilités ont été menées sur des plateformes d'administrations, d'établissements publics et d'opérateurs stratégiques. Elles ont permis d'identifier des failles critiques, suivies de plans de remédiation et, lorsque nécessaire, de mesures urgentes de confinement. Parallèlement, la diffusion d'alertes de sécurité et de bulletins techniques s'est intensifiée afin de réduire les délais de réaction face aux vulnérabilités dites « zero-day ».

La montée en compétence constitue l'autre axe structurant. Formations spécialisées, exercices de simulation de crise, programmes de certification et partenariats avec les universités visent à constituer un vivier national d'experts capables d'évoluer dans des environnements complexes. L'écosystème s'élargit progressivement à des prestataires qualifiés, dans un cadre réglementaire qui impose des exigences élevées en matière de conformité, d'audit et de protection des données.

### Cloud, données stratégiques et IA : de nouveaux fronts

L'essor du cloud computing, public et privé, reconfigure profondément la cartographie des risques. La question

ne concerne plus seulement celle de la protection des périmètres physiques, mais celle de la sécurisation des environnements hybrides et distribués. Les débats récents autour du « cloud de confiance » illustrent cette préoccupation : comment concilier performance technologique, souveraineté des données et conformité réglementaire ? Par ailleurs, l'usage croissant de l'intelligence artificielle introduit un double défi. D'un côté, l'IA devient un outil puissant de détection d'anomalies, d'analyse comportementale et de réponse automatisée aux incidents. De l'autre, elle est exploitée par des acteurs malveillants pour générer des campagnes de phishing plus crédibles, contourner certains mécanismes de défense ou automatiser la recherche de failles.

La cybersécurité entre ainsi dans une logique de course technologique permanente.

### Coopération régionale et diplomatie cyber

La réponse ne peut plus être seulement nationale. Les attaques traversent les frontières en quelques secondes ; les infrastructures sont interconnectées à l'échelle mondiale. Conscient de cette réalité, le Maroc renforce sa participation aux forums internationaux et aux mécanismes de coopération entre centres de réponse aux incidents (CERT/CSIRT).

Les rencontres organisées récemment à Rabat autour de la protection des données stratégiques, de la résilience des infrastructures critiques ou de la sécurité du cloud ont réuni responsables publics, régulateurs, industriels et chercheurs. Ces forums jouent un double rôle : laboratoires d'idées et plateformes diplomatiques. Ils facilitent le partage d'information, l'harmonisation des pratiques et la construction d'alliances opérationnelles. Ils permettent également aux entreprises marocaines spécialisées en cybersécurité de se positionner sur un marché africain en forte expansion, où la demande en expertise et en solutions adaptées au contexte local ne cesse de croître.

### Vers une culture nationale de la résilience

Au-delà des dispositifs techniques, le véritable enjeu réside dans la diffusion d'une culture de la cybersécurité. Sensibilisation des cadres dirigeants, formation des agents publics, responsabilisation des utilisateurs : la protection des systèmes d'information repose autant sur les comportements que sur les technologies.

La cybersécurité devient ainsi un pilier de la souveraineté numérique. Elle conditionne la confiance des citoyens dans les services en ligne, la crédibilité des institutions et l'attractivité économique du pays. Dans un monde où la donnée est un actif stratégique, protéger l'infrastructure numérique revient à protéger l'économie elle-même. Le Maroc a engagé une montée en puissance réelle. Reste à maintenir l'effort dans la durée, car en matière cyber, l'équilibre n'est jamais acquis : la résilience est un processus, non un état. ▶

# Quelle entreprise êtes-vous ?

Selon l'observatoire des RH et de la e-transformation il existe quatre postures-types des entreprises face à la digitalisation: paradoxale, engagée, résistante ou réservée.



## 1. La posture réservée : la sécurité avant tout

55% des entreprises sont réservées face à la digitalisation. Elles ont tendance à temporiser devant le changement, sans toutefois le rejeter en bloc. Cette posture «sécuritaire» se retrouve plus souvent chez les entreprises de taille conséquente (entre 500 et 1000 salariés). La préoccupation prioritaire c'est d'observer les changements avant de les intégrer et de basculer dans la catégorie des entreprises engagées. «On sent une population encore assez éloignée des outils numériques et des usages qu'ils portent. Sans doute très mobilisée avant tout par la gestion du quotidien» explique l'étude d'Arctus.

## 2. La posture engagée : innovation à tous les étages

31% des entreprises peuvent être classées dans la catégorie des organisations engagées. Elles sont plutôt dans une posture innovante, sur un mode collaboratif. On les trouve surtout dans le secteur des services.

Ouvertes à la transformation digitale, elles

adoptent un management plutôt participatif avec la mise en place d'outils comme un réseau social d'entreprise ou la diffusion d'informations sur le bien-être au travail.

Pour ces organisations pionnières, « le digital constitue une opportunité pour accompagner les réorganisations, la marque employeur, l'engagement des employés, les expertises métiers, la culture de l'innovation et l'efficacité opérationnelle ».

## 3. La posture résistante : on freine des quatre pieds

10% des entreprises ont une attitude de résistance à la digitalisation. Elles pratiquent un management directif avec des DG et Comex peu ou pas ouverts à la transformation numérique. Elles mettent rarement en place des outils collaboratifs et considèrent que les technologies constituent un risque pour le management ou l'engagement des salariés.

Cette posture frileuse conduit un nombre non négligeable d'entreprises à bloquer l'accès aux réseaux sociaux par exemple, en justifiant ce choix par des exigences de sécurité ou de productivité.

## 4. La posture paradoxale : la techno à consommer avec modération

3% des entreprises ont une attitude paradoxale vis-à-vis de la digitalisation. Elles ont intégré en partie le potentiel qu'apportent les technologies numériques et sont prêtes à les tester.

Notamment des communautés de pratiques ou les boîtes à idées pour favoriser la culture de l'innovation. Mais en même temps, elles jugent que leur impact doit être limité ou que leur apport est faible sur la gestion des compétences et des talents. Cette vision paradoxale s'explique par «une lecture techno-centrée des apports liés au déploiement des outils digitaux» qui prend moins souvent en compte les considérations humaines dans ces évolutions. Par rapport à 2013, Arctus note un léger recul des entreprises passives (les réservées et les résistantes) avec 65% des organisations qui sont dans cette posture en 2014, soit 4% de moins qu'en 2013. Les entreprises s'ouvrent donc progressivement aux changements induits par la digitalisation.

Avec un potentiel d'évolution encore important : 55% des entreprises sont dans une posture attentiste (réservée), mais ne demandent qu'à être convaincues pour s'engager. ▶



**Avec mon appli  
j'ai accès à la  
nouvelle génération  
des smart services**

# Lexique de la transformation digitale

L'univers digital a son vocabulaire et ses concepts qui renvoient à la nouvelle révolution numérique à laquelle nous sommes tous confrontés. En voici les principaux termes.

**Algorithme** : Se définit comme une suite d'instructions permettant d'obtenir un résultat. Sans cette invention, la transformation numérique ne pourrait pas exister. En effet, ils jouent un rôle prépondérant dans la véritable valeur de la donnée informatique.

**Bad Buzz** : Bouche à oreille négatif qui se propage sur les réseaux sociaux, déclenché par une action/inaction d'une entreprise non appréciée par les internautes.

**Big Data** : Les big data ou mégadonnées désignent l'ensemble des données numériques produites par l'utilisation des nouvelles technologies à des fins personnelles ou professionnelles. Cela recoupe les données d'entreprise (courriels, documents, bases de données, historiques de processeurs métiers...) aussi bien que des données issues de capteurs, des contenus publiés sur le web (images, vidéos, sons, textes), des transactions de commerce électronique, des échanges sur les réseaux sociaux, des données transmises par les objets connectés (étiquettes électroniques, compteurs intelligents, smartphones...), des données géolocalisées, etc.

**Cookie** : Petit fichier texte traçant les activités d'un utilisateur sur un site web. En visitant des sites internet, vous voyez régulièrement un message vous demandant d'accepter ou paramétrier vos cookies ? Vous ne savez pas exactement de quoi il s'agit ? Les cookies furent inventés au milieu des années 1990 par les Américains John Giannandrea et Lou Montulli. Les cookies se présentent sous la forme de fichiers textes, qui sont automatiquement enregistrés par le navigateur sur le disque dur lorsqu'un visiteur se rend sur un site web.

**Cloud** : Service en ligne permettant d'accéder à des ressources informatiques virtuelles. En termes plus clairs, il désigne les serveurs accessibles sur Internet, ainsi que les logiciels et bases de données qui fonctionnent sur ces serveurs. Les serveurs situés dans le cloud sont hébergés au sein de datacenters répartis dans le monde entier. L'utilisation du cloud computing (informatique cloud) permet aux utilisateurs et aux entreprises de s'affranchir de la nécessité de gérer des serveurs physiques eux-mêmes ou d'exécuter des applications logicielles sur leurs propres équipements.

**Crowdfunding** : Le financement participatif est un échange de fonds entre individus en dehors des circuits financiers institutionnels, afin de financer un projet via une plateforme en ligne. Le crowdfunding est devenu en quelques années, une source de financement alternative sérieuse pour les entreprises, associations et particuliers. Le crowdfunding possède son cadre légal au Maroc à travers la loi n° 15-18, adoptée en février 2021.

**Réalité augmentée** : La réalité augmentée ou RA désigne des méthodes et des technologies permettant d'incruster des objets virtuels dans une séquence d'images réelles ou réalistes. Le principe de la RA est d'insérer des images de synthèse 2D ou 3D sur des images du monde réel en temps réel. Les images de synthèse sont superposées sur des images du monde réel grâce à l'appareil photo d'un Smartphone ou à des lunettes vidéo spéciales. L'ingénieur Américain Ivan Sutherland est connu pour être un pionnier de l'internet mais aussi pour être l'inventeur de la Réalité Augmentée. En effet, il a travaillé dès les années 1960 sur la conception d'un logiciel de modélisation 3D et de simulation visuelle, le Sketchpad, qu'il conçut dans le cadre de sa thèse dans la prestigieuse université technologique de Boston, le MIT.

**Dématérialisation** : La dématérialisation consiste à transférer les données d'un support matériel (souvent papier) à un support numérique à partir d'un système d'information. Il ne s'agit pas seulement de « numériser » ou « scanner » un document, la dématérialisation s'intéresse à un processus complet. Par exemple, une facture ONEE est générée automatiquement par un ERP (Enterprise Resource Planning ou planification des ressources humaines), un bulletin de paye par un SIRH (Système d'information ressources humaines), un contrat client par un applicatif métier... Il est donc possible de dématérialiser des documents, des échanges et un ensemble de process : facturation, paie, devis, relevés bancaires, contrats...de leur donner une valeur juridique, un statut de confidentialité ou de les signer.



**Digital natives** : Cette expression désigne « les enfants du numérique », c'est-à-dire les personnes étant nées entre les années 1980 et 2000 et ayant grandi dans un environnement numérique. Ce sont des utilisateurs naturels et intensifs des nouvelles technologies (internet, ordinateurs, jeux vidéo, réseaux sociaux...), qui possèdent une manière de consommer qui leur est propre. Étant nés et ayant grandi dans cet environnement, les Digital Natives maîtrisent ces nouveaux outils du quotidien de façon intuitive et en font leurs espaces de socialisation, de travail, d'apprentissage, de jeu... Le marketing et la communication envers ces cibles doivent donc s'adapter à ces nouveaux modèles et usages.

**Économie collaborative** : Également dénommée économie du partage, l'économie collaborative repose sur la mutualisation et l'échange de services, de ressources, de biens, de temps, de savoirs et de compétences. En forte expansion, elle privilégie des relations et une organisation horizontales, d'égal à égal, plutôt que verticales et hiérarchisées. Outre les considérations économiques (modération des dépenses, limitation voire suppression des intermédiaires), elle s'appuie principalement sur des valeurs de lien social et d'économie, et valorise l'usage au détriment de la possession. Le développement rapide de l'économie collaborative est directement lié à celui d'internet et des nouvelles technologies associées, qui favorisent la constitution de réseaux et de communautés via des plates-formes dédiées.

**E-learning** : L'e-learning est une solution d'apprentissage en ligne organisée à distance sur le web. Les apprenants peuvent accéder à des modules pédagogiques qui se présentent sous la forme de textes, de vidéos ou d'animations, et ainsi apprendre à leur rythme quand leur agenda le permet. Ces modules sont associés à des tests (questionnaires, quiz, jeux éducatifs) pour l'évaluation et la mesure des progrès réalisés au fil du temps. Ces formations à distance sont de nos jours très répandues et utilisées dans des domaines fort variés. La formation est tantôt gérée à distance par des superviseurs, tantôt autogérée par les participants qui vont suivre leurs avancées sur un tableau de bord personnalisé.

**E-réputation** : Perception et représentation qu'ont les internautes d'une entreprise ou d'une marque, et qu'ils vont se constituer en fonction des flux d'informations qu'ils rencontrent sur le Net. Ces informations sont produites par l'organisation elle-même mais aussi par les acteurs de son environnement économique proche : salariés, fournisseurs, concurrents, clients... La formation est tantôt gérée à distance par des superviseurs, tantôt autogérée par les participants qui vont suivre leurs avancées sur un tableau de bord personnalisé.

**GAFA** : Google Apple Facebook Amazon. La génération de géants américains, qui pèsent plus lourd que l'ensemble des entreprises cotées au CAC 40 français! Même si ces acteurs restent très puissants, on parle beaucoup aujourd'hui des

# SPÉCIAL

## DIGITALISATION

**NATU** : Netflix, Airbnb, Tesla et Uber. Ce sont les grandes entreprises emblématiques de la disruption numérique.

**Gamification** : système de classement, attribution de points, récompenses, jeux concours... la gamification correspond à l'utilisation des techniques du jeu afin de changer les comportements d'une personne ou d'un groupe de personnes. On le retrouve aujourd'hui principalement dans le marketing et la communication, l'éducation et la formation, et dans la gestion des ressources humaines.

**Fintech** : Une Fintech est une entreprise qui développe une technologie numérique innovante pour optimiser un service financier. Les Fintechs cherchent à proposer des services financiers plus efficaces et à moindre coût. Le terme Fintech remonte aux années 1980 et résulte de la contraction des mots finance et technologie.

**Hackathon** : Contraction de « hack » et « marathon », un hackathon est un événement lors duquel des équipes (composées de développeurs, mais aussi parfois de designers et de chefs de projet) doivent développer un projet informatique, en général un logiciel ou une application. Elles doivent le faire sur une période limitée, et généralement courte (une journée, une nuit, un week-end).

**Hacker** : Ce terme désigne une personne qui « bidouille », « bricole », modifie des programmes informatiques en vue de les améliorer ou de partager sa connaissance. La définition usuelle retenue par le grand public est de « pirate » informatique.

**Intelligence artificielle** : L'intelligence artificielle (IA, ou AI en anglais pour Artificial Intelligence) est une technologie qui permet au sein d'un logiciel à répliquer l'apprentissage, la mémoire et le raisonnement critique d'un humain. On utilise très souvent ce type de technologie pour soulager le travail des employés grâce à une pré-complétion automatique des données.

La notion voit le jour dans les années 1950 grâce au mathématicien Alan Turing. Dans son livre Computing Machinery and Intelligence, ce dernier soulève la question d'apporter aux machines une forme d'intelligence. Il décrit alors un test aujourd'hui connu sous le nom « Test de Turing » dans lequel un sujet interagit à l'aveugle avec un autre humain, puis avec une machine programmée pour formuler des réponses sensées.

De Google à Microsoft en passant par Apple, IBM ou Facebook, toutes les grandes entreprises dans le monde de l'informatique planchent aujourd'hui sur les problématiques de l'intelligence artificielle en tentant de l'appliquer à quelques domaines précis. Chacun a ainsi mis en place des réseaux de neurones artificiels constitués de serveurs et permettant de traiter de lourds calculs au sein de gigantesques bases de données.

**Open Data** : L'open data désigne des données disponibles en libre accès et pouvant être utilisées et partagées librement.

Une donnée ouverte doit être accessible, réutilisable et redistribuable sans restriction par n'importe quel utilisateur. Ces trois critères lui permettent d'être interopérable avec des données issues de sources disparates.

L'open data couvre tous les secteurs : géolocalisation, finance, sciences, transport, culture, sport, santé, environnement, etc.

**Pure Player** : Il s'agit d'une expression anglaise qui désigne une entreprise spécialisée dans la vente en ligne uniquement. Depuis, son utilisation s'est élargie et on entend désormais aussi parler de pure player pour définir les entreprises qui concentrent leur activité sur un seul métier ou un seul secteur d'activité.

**Startup** : Traduit littéralement de l'anglais, le terme « startup » signifie « entreprise qui démarre », et le terme de « jeune pouss » est également employé pour tenter de définir ce qu'est une startup.

De nombreux spécialistes s'accordent pour dire que la réunion des critères suivants permet de reconnaître une startup : la perspective d'une forte croissance; la création ou l'utilisation d'une technologie nouvelle et le besoin d'un financement massif.

**Live-Streaming** : Le live streaming est particulièrement adapté à la diffusion d'événements, permettant à ceux qui visionnent la vidéo de partager l'événement avec les spectateurs y assistant en live avec un décalage d'au plus quelques secondes (temps de latence).

L'instantanéité de la diffusion favorise une propagation extrêmement rapide de son contenu : ce qui est vu comme un inconvénient par les grandes fédérations sportives (dont le fonctionnement repose beaucoup sur la monétisation des captations vidéo des matchs) est en revanche une opportunité pour le marketing viral, l'effet boule de neige d'une diffusion en temps réel d'une vidéo pouvant être très rapide.

**Podcast** : (contraction de « iPod » et « broadcasting »). Il s'agit d'une forme de diffusion audio sur le web. Il peut être écouté en déplacement, en se rendant au bureau ou même en travaillant. Contrairement aux blogs et aux vidéos, les podcasts sont faciles « à consommer », car ils peuvent être écoutés en réalisant d'autres activités (ex. conduire – mais en restant attentif quand même !).

**Tracking** : Collecte de données sur les internautes lors de leurs activités en ligne (grâce aux cookies par exemple). Le tracking aide les entreprises à comprendre leurs clients, leurs parcours de navigation et leur parcours jusqu'à l'acte d'achat.

**Objets connectés** : Il renvoie à un système d'identification et de capture des données (température extérieure, rythme cardiaque, etc.), un système de transmission des données alimentant une application « intelligente », une interface comme un smartphone, pour piloter l'application. On parle plus généralement Internet of things (IOT) ou Internet des objets (IDO).

**Web analytics** : Analyse statistique d'indicateurs de fréquentation de sites web et d'efficacité de communication digitale.

**E-résidence** : Véritable digitale nation où le numérique est très développé, la Lituanie a voté en 2019 une loi instaurant une identité numérique. L'e-résidence permet à des étrangers de lancer une entreprise et de la gérer à distance dans le pays. Le programme ne fournit ni la citoyenneté, ni la résidence fiscale. A partir de 2021, elle permet par contre aux bénéficiaires de déclarer leurs impôts et de signer des documents de façon numérique. La Lituanie est le deuxième pays balte à légaliser l'e-résidence après l'Estonie, premier pays au monde à le faire en 2014.

**NFT** : De Paris Hilton à Serena Williams en passant par Mike Tyson, les stars investissent le marché des NFT (Non-Fungible Token, jetons ultra-sécurisés qui garantissent la propriété d'un actif numérique), soit en créant leurs propres produits, soit en achetant – souvent au prix fort – des œuvres numériques sous forme NFT. A l'instar de Justin Bieber, le footballeur Neymar a ainsi récemment dépensé 1,1 million de dollars pour l'acquisition de 2 NFT d'une série connue sous le nom des « singes blasés ou Bored Ape ».



Dans cette même lignée de nombreuses collections font à date parler d'elles comme les CryptoPunks, personnages ultra pixélisés dont le plus cher a été vendu pas moins de 11 millions de dollars, ou encore les très attendus Big Cats et LuckyLion, animaux cette fois en 3D, réalisés par des designers connus pour de nombreuses animations pour Marvel, Disney, Netflix....

**Le Métavers, le monde virtuel de demain déjà là !** : Le métavers est là ! Enfin, le concept tout du moins, après que Facebook ait changé de nom pour devenir «Meta» et que Mark Zuckerberg ait annoncé que nous vivrons bientôt tous dans un monde virtuel.

Le métavers est né de la science-fiction et plus précisément dans deux ouvrages célèbres : Snow Crash de Neal Stephenson et Ready Player One de Ernest Cline. Monde virtuel qui a la particularité d'être immersif, le métavers donne aux individus la sensation de vivre dans une réalité virtuelle. L'immersion fait appel aux sens de son utilisateur par la présence de musique, de bruitages mais aussi de graphisme frôlant la réalité. Les individus, eux, sont représentés par des avatars personnalisables.

Le métavers, qui utilise les ressources de la Réalité augmentée, met en scène des événements du quotidien : réunions, cours, concerts....

**Ecouteurs-traducteurs** : La promesse révolutionnaire de Google ? Des écouteurs capables de faire de la traduction simultanée pour 40 langues ! Du chinois à l'islandais en passant par le japonais, le grec, le danois, le thaï et bien évidemment l'anglais, l'allemand ou l'espagnol, ces écouteurs, qui font appel à l'intelligence artificielle, sont capables de traduire pas moins de 40 langues au total. Pour profiter de ce service polyglotte, il faut simplement appuyer sur le bouton de l'oreillette droite et dire « Aide-moi à parler italien », « russe » ou « hongrois », et enchaîner avec une phrase en français. La traduction, dans la langue choisie, est ensuite prononcée par une voix un peu métallique dans le haut-parleur du smartphone sur lequel les « buds » (« boutons » en français) sont connectés sans fil. Cette invention va-t-elle sonner la fin du métier d'interprète ?



Le devoir de vous protéger

# MACNSS

## VOTRE ESPACE ASSURÉ À PORTÉE DE MAIN

UPDATE.....



ASSISTANT VOCAL



NOTIFICATION PUSH



RÉCUPÉRATION INSTANTANÉE DU MOT DE PASSE



LOCALISATION DYNAMIQUE DES PRÉSENTATIONS CNSS



EDITION DES ATTESTATIONS



SUIVI DES DOSSIERS DE REMBOURSEMENTS EN TEMPS RÉEL



TÉLÉCHARGEZ  
L'APPLICATION



www.damancom.ma

www.cnss.ma

@Cnss.maroc

Cnss Maroc

@CnssMaroc

@Cnss officiel

cnss.maroc

Cnss Maroc

3939